

**Minna Leinonen  
Risto Nikkanen  
Katri Otonkorpi-Lehtoranta**

# **Puolustusvoimien tasa-arvotilanne**

**Tutkimusraportti**



**Tampereen yliopisto**  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
**Työelämän tutkimuskeskus**



Työraportteja 105/2020 Working Papers

**Minna Leinonen**

**Risto Nikkanen**

**Katri Otonkorpi-Lehtoranta**

# **Puolustusvoimien tasa-arvotilanne**

**Tutkimusraportti**

**Tampereen yliopisto**

**Yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

**Työelämän tutkimuskeskus**

Toimitus ja taitto: Risto Nikkanen & Marjukka Virkajärvi

© Tekijät, Työelämän tutkimuskeskus ja Tampereen yliopisto 2020

ISBN 978-952-03-1450-7 (painettu julkaisu)

ISBN 978-952-03-1451-4 (verkkojulkaisu)

ISSN 2489-8899 (painettu sarja)

ISSN 2489-8902 (verkkosarja)

Kopio-Niini Oy, Tampere 2020

Tampereen yliopiston sähköiset julkaisut <https://trepo.tuni.fi/>

## Sisällysluettelo

### Tiivistelmä tutkimustuloksista

1. Johdanto .....	1
1.1. Tutkimuksen tausta .....	1
1.2. Raportin rakenne .....	2
2. Tutkimuksen tavoitteet .....	3
3. Aineisto ja analyysimenetelmät .....	5
3.1. Taustatiedot ja kyselyn vastaajajoukon kuvaus .....	5
3.1.1. Vastausaktiivisuuden kehitys .....	5
3.1.2. Sukupuoli- ja ikärakenne .....	5
3.1.3. Henkilöstö- ja tehtävä rakenne .....	6
3.1.4. Työsuhteen luonne, virkaiän pituus ja esimiesasemassa toimiminen .....	9
3.2. Avovastaukset aineistona .....	9
3.3. Kyselyn toteutus ja aineiston analyysimenetelmät .....	10
3.4. Vastaajien kokemuksia kyselystä .....	11
4. Tulokset .....	13
4.1. Tasa-arvon toteutuminen työpaikalla .....	13
4.2. Kehittämisen tarpeet ja näkemykset tasa-arvosta henkilöstön avovastauksissa .....	40
4.3. Työn ja perheen yhteensovittaminen .....	50
4.4. Työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat avovastauksissa .....	61
4.5. Kielteinen kohtelu: kiusaaminen ja häirintä .....	65
4.6. Ura, itsensä kehittäminen ja eriarvoinen kohtelu .....	80
4.7. Työilmapiiri ja johtaminen .....	100
4.8. Työssä jaksaminen, huolenaiheet ja muutokset työssä .....	110
5. Johtopäätökset ja pohdinta .....	122
6. Lähteet .....	125



## Tiivistelmä tutkimustuloksista

Tasa-arvoa koskevaan kyselyyn vastanneita oli yhteensä 3288 (miehiä 2383 ja naisia 905). Kokonaisvastausprosentti oli 27,3 % (naiset 42 % ja miehet 24 %). Vastausaktiivisuus laski kahteen aiempaan kyselykertaan verrattuna erityisesti miesten osalta.

**Tasa-arvo.** Sukupuolten tasa-arvon toteutumiseen työpaikalla suhtautuivat kriittisimmin siviilien johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat naiset, edellisiin kyselyihin verrattuna kriittisyys on kuitenkin vähentynyt. Sen sijaan naisupseerien kriittisyys tasa-arvokysymyksissä oli lisääntynyt. Miehet olivat selvästi naisia useammin sitä mieltä, että heidän hallintoyksikössään edistetään hyvin tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta ja että siellä on keskusteltu tasa-arvoasioista. Erot vastauksissa olivat suuria erityisesti sotilastehtävissä toimivien naisten ja miesten välillä. Yli puolet miehistä ja naisista, useimmin nais- ja miesupseerit, katsoivat tuntevansa epäasiallisen käyttäytymisen ehkäisyyn ja käsittelyyn tarkoitetut puolustusvoimien toimintaohjeet hyvin tai erinomaisesti.

**Tasa-arvon kehittämistarpeet.** Eniten kehittämistarvetta nähtiin edelleen henkilöstöryhmien välisessä tasa-arvossa. Näin ilmoittivat etenkin siviilien johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat naiset ja miehet. Tosin henkilöstöryhmien välisen tasa-arvon kehittämistarpeissa sekä naiset että miehet valitsivat vastausvaihtoehdot ”paljon kehitettävää” aiempaa vähemmän.

**Työn ja perheen yhteensovittaminen.** Aiempaa suurempi osa (yli 80 %) katsoi, että työaika joustaa perhetilanteen vaatiessa. Sekä perheellisistä että perheettömistä miehistä yhteensovittaminen onnistuu hyvin noin 70 %:lla ja perheellisistä ja perheettömistä naisista yli 80 %:lla vastaajista. Muutokset eivät ole kovin suuria kolmen eri kyselyvuoden kesken. Työn ja perheen yhteensovittamisessa koettiin haittoja vähemmän kuin aiemmin (erityisesti miehet ja heistä upseerit).

**Kielteinen kohtelu.** Yli kolmannes naisista ja noin neljännes miehistä oli kokenut eriarvoista kohtelua. Muutokset kolmen eri kyselyvuoden välillä olivat vähäisiä. Eniten **eriarvoista kohtelua** olivat kokeneet siviilien johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat naiset, siviilien toimisto- tai työntekijätehtävissä toimivat miehet ja naisupseerit (aiempaa kyselyä useammin). Naisista 21 % ja miehistä 8 % oli kokenut **kiusaamista**. Muutokset kolmen eri kyselyvuoden välillä olivat vähäisiä. Eniten kiusaamista olivat kokeneet siviilinaiset (sekä asiantuntijat että toimisto- ja työntekijätehtävissä toimivat) sekä muiden sotilashenkilöiden ja muissa tehtävissä toimivat naiset. Naisista **häirintää** oli kokenut melkein kaksinkertainen määrä (20 %) aiempaan kyselyyn verrattuna. Osasyynä tähän lienee kyselylomakkeen epäasiallista kielenkäyttöä koskevan kysymyksen aiempaa lievempi muotoilu, koska kaikista häirintää kokeneista yli 80 % mainitsi häirinnän tavaksi juuri epäasiallisen kielenkäytön. Eniten häirintää olivat kokeneet siviilien johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat naiset sekä muiden sotilashenkilöiden/ muissa tehtävissä toimivat naiset.

**Ura ja itsensä kehittäminen.** Itsensä kehittämisen mahdollisuudet koettiin melko hyviksi, tosin naiset kokivat ne jonkin verran miehiä huonommiksi. Uralla etenemisen mahdollisuuksia pitivät etenkin siviilitehtävissä toimivat naiset ja miehet melko huonoina. Kiire työssä oli tyypillisin työnantajan järjestämään koulutukseen osallistumisen este sekä siviileillä että sotilailla, miehillä hieman naisia useammin. Miehet kokivat, että sukupuolella ei ole vaikutusta työssä ja uralla etenemisessä. Haittaa olivat kokeneet lähinnä sotilastehtävissä ja siviilien johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat naiset. Muutokset aiempiin kyselyihin olivat vähäisiä, mistä syystä vertailua aiempiin kyselyihin ei ole raportissa tehty.

***Työilmapiiri ja johtaminen.*** Työyhteisön yhteishenki ja työtovereilta saatu apu koettiin pääsääntöisesti hyväksi kaikissa henkilöstöryhmissä. Esimiehen koettiin pääsääntöisesti kohtelevan naisia ja miehiä tasa-arvoisesti, mutta työpaikan johtamistavan oikeudenmukaisuuteen suhtauduttiin kriittisemmin, erityisesti sekä siviili- että sotilastehtävissä toimivat naiset. Muutokset aiempiin kyselyihin olivat vähäisiä, mistä syystä vertailua aiempiin kyselyihin ei ole raportissa tehty.

***Työssä jaksaminen.*** Henkinen rasitus oli lisääntynyt nais- ja miesupseereilla, siviilitehtävissä toimivilla naisilla ja miehillä se oli jonkin verran vähentynyt. Yleisin huolenaihe oli omassa työssä jaksaminen. Työssä jaksamisen yleisyydessä huolenaiheena ei kuitenkaan ollut tapahtunut suurta muutosta. Huolet muutoksista työn organisoinnissa ja työn jatkuvuudesta olivat varsin selvästi vähentyneet (huoli työn jatkuvuudesta väheni erityisesti naisilla).



# Johdanto

## 1.1. Tutkimuksen tausta

Tämä tutkimus on osa pidemmällä aikavälillä toteutettua tasa-arvotilanteen arviointia ja seuranta-a puolustusvoimissa. Tutkimuksessa tarkastellaan ensinnäkin naisten ja miesten sekä eri henkilöstöryhmien kokemuksia tasa-arvon toteutumisesta puolustusvoimissa. Tutkimusryhmän toteuttama aiempi puolustusvoimien henkilöstön tasa-arvokokemuksia käsitellyt tutkimus on osoittanut, että naiset ja miehet kokevat tasa-arvon toteutumisen eri henkilöstöryhmissä eri lailla ja että myös käsitykset tasa-arvosta ylipäätään vaihtelevat. Aiemman tutkimuksen valossa naisten ja miesten erot kokemuksissa ovat liittyneet erityisesti ura- ja kouluttautumismahdollisuuksiin ja päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuuksiin. (esim. Leinonen, Nikkanen & Otonkorpi-Lehtoranta 2012.)

Vuonna 2016 toteutetun tasa-arvokyselyn mukaan suurin osa siviiliasiantuntijoina työskentelevistä naisista ja miehistä sekä toimisto- tai työntekijätehtävissä toimivista naisista ja miehistä näki kehitettävää sukupuolten tasa-arvossa ja henkilöstöryhmien välisessä tasa-arvossa. Muut sotilashenkilöt kuin upseerit, sekä naiset että miehet näkivät kehitettävää erityisesti henkilöstöryhmien välisessä tasa-arvossa. Upseerit kokivat kehittämistarpeita muita henkilöstöryhmiä vähemmän. Kuitenkin upseerinaiset sekä muista sotilashenkilöistä naiset näkivät sukupuolten tasa-arvossa kehitettävää useammin kuin miehet. (Leinonen, Nikkanen & Otonkorpi-Lehtoranta 2016.)

Keskeiset muutokset vuosien 2011 ja 2016 kyselyjen tuloksissa liittyivät muutoksiin kielteisen kohtelun sekä työn ja perheen yhteensovittamisen kokemuksissa. Vuoden 2016 kyselyssä upseerinaiset ilmoittivat vähemmän kielteistä kohtelua kuin aikaisemmin. Lisäksi he kokivat tasa-arvon toteutumisen ja työyhteisöllisyyden aiempaa paremmaksi. Upseerinaiset olivat pieni vastaajaryhmä, ja heistä useampi oli perheellisiä kuin edellisen kyselyn aineistossa. Perheellistyminen saattoikin näkyä työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmien lisääntymisenä. Siviilien asiantuntijamiehet ja muiden sotilashenkilöiden naiset ja miehet kokivat haittoja työn ja perheen yhteensovittamisessa useammin kuin edellisessä kyselyssä. Siviilien asiantuntijamiehillä erityisesti työn edellyttämät pitkät poissaolot koettiin haitaksi aiempaa useammin. Lisäksi muiden sotilashenkilöiden naiset kokivat kiireen ja fyysisen rasituksen lisääntyneen työssään muita vastaajia useammin. Työilmapiiriin ja johtamiseen liittyen työyhteisön yhteishenki ja työtovereilta saatava apu on osoittautunut organisaation vahvuudeksi: se koettiin pääsääntöisesti myönteisesti kaikissa henkilöstöryhmissä, samoin esimiehen harjoittaman kohtelun tasa-arvoisuus ja kannustavuus. (Leinonen, Nikkanen & Otonkorpi-Lehtoranta 2012; Leinonen, Nikkanen & Otonkorpi-Lehtoranta 2016.)

Nyt toteutettava kysely antaa mahdollisuuden arvioida, voiko näistä kehitystrendeistä puhua koko 2010-luvun kattavina kehityskulkuina, vai onko suunta viimeisen kahden vuoden aikana muuttunut. Tutkimuksessa ja sen raportoinnissa käytetään vuosina 2011 ja 2016 raportoituja tutkimuksia vertailukohtana. Tasa-arvon ja työhyvinvoinnin kokemuksia tarkastellaan sekä sukupuolen että eri henkilöstöryhmien näkökulmasta. Aiemmista vuosista poiketen, tällä kertaa joitakin tarkasteluja tehdään soveltuvien osien myös ikäryhmittäin. Työhyvinvointia tarkastellaan erityisesti häirintään, ahdisteluun, kiusaamiseen sekä työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvin kysymyksin. Tutkimuksen painopiste on nimenomaan tasa-arvon sekä kielteisen kohtelun kokemuksissa.

Muutamaan kyselylomakkeen kysymykseen tehtiin kirjoitusasuun muutoksia, joista raportoidaan niitä esittelevien tulosten kohdalla, koska vertailu ei aiempiin tuloksiin ole tällöin ilman asian huomioimista mahdollista. Uutena kysymyksenä mukaan otettiin kysymys, jolla kartoitettiin, millaisiin tilanteisiin (esimerkiksi kokouksiin) epäasiallinen kohtelu liittyi. Toinen uusi kysymys oli, että kuinka hyvin vastaaja tuntee epäasiallisen kohtelun tilanteiden kokemiseen tai havaitsemiseen tarkoitettuja toimintaohjeita. Kolmantena uutena asiana kysyttiin vielä, kuinka aktiivisesti vastaajan hallintoyksikössä edistetään tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Uusi oli myös kysymys, jossa tiedusteltiin vastaajan valmiutta kertoa palkka-avoimuuden nimissä omaa palkkaansa työpaikalla.

Loppuraportin ohella osana tätä tutkimusta on keskeisistä tuloksista tuotettu hallintoyksikkökohtaiset (33 kpl) diasarjat tasa-arvoa ja työn ja perheen yhteensovittamista koskevien osioiden osalta. Näiden hallintoyksikkökohtaisten diasarjojen on tarkoitus palvella hallintoyksiköiden tasa-arvotyötä ja tukea tasa-arvosuunnitelmien laatimista. diasarjat on tarkoitettu käytäväksi keskustellen läpi yhdessä joko koko henkilöstön tai henkilöstöä kattavasti edustavan työryhmän kanssa.

## 1.2. Raportin rakenne

Tutkimustulosten käsittelyä ohjaavat tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Niiden käsitteilyn jälkeen tarkastellaan vielä yksityiskohtaisesti aineiston edustavuutta sekä analyysissä käytettyjä menetelmiä. Tulosluvut on järjestetty kuuteen alalukuun. Alalukujen teemat ovat: 1) tasa-arvon toteutuminen työpaikalla, 2) työn ja perheen yhteensovittaminen, 3) kielteinen kohtelu: kiusaaminen ja häirintä, 4) ura, itsensä kehittäminen ja eriarvoinen kohtelu, 5) työilmapiiri ja johtaminen sekä 6) muutokset, muutoshuolet ja työssä jaksaminen. Lisäksi omiin alalukuihinsa on kerätty tasa-arvon toteutumista ja työn ja perheen yhteensovittamista käsitteleviä avovastauksia. Loppuun on koottu tiivis johtopäätösluku, jossa nostetaan esiin keskeisiä kehityskulkuja ja pohditaan niiden merkitystä tasa-arvotyön kannalta.

## 2. Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa ajankohtainen kuva puolustusvoimien tasa-arvotilanteesta organisaatiossa tehtävän tasa-arvon kehittämistyön tueksi. Tutkimus perustuu koko henkilöstölle vuonna 2019 kohdennettuun kyselyyn. Tästä kyselystä saatuja tuloksia verrataan osin myös vuosina 2011 ja 2016 tehtyjen vastaavien kyselyn tuloksiin. Aineistonkeruu on toteutettu toistamalla mahdollisimman pitkälle samanlainen kysely kuin aiempina vuosina. Näin ollen tuloksia on mahdollista verrata aiempiin tuloksiin ja rakentaa kuvaa tasa-arvon kehittymisestä puolustusvoimissa pidemmällä aikavälillä. Kysely toteutettiin verkkopohjaisella lomakkeella vuoden 2019 keväällä kaikissa puolustusvoimien hallintoyksiköissä (yhteensä 33). Joitakin lomakkeen kysymyksiä tai kysymyksenasetteluja on muutettu ja muutama uusi kysymys lisätty. Näiltä osin kyselyn tulosten vertailu ei ole täysin mahdollista aiempina vuosina saatuihin tuloksiin, mutta tämä tuodaan esille tuloksia raportoidessa.

Niin nyt käsillä olevaa kuin aiempiakin kyselyjä on motivoinut huomio puolustusvoimien henkilöstöryhmien eriytymisestä. Vaikka kaikki jakavat saman organisaation kontekstin, organisaatio ei ole kaikille ryhmille samanlainen. Siviilien ja sotilaiden välinen hierarkia on yksi erotteleva mekanismi, jossa etäisyys sotilaallisesta ytimestä määrittelee, kuinka myönteisesti organisaation jäsenet arvioivat tilannettaan. Sukupuolihierarkia on mekanismi, joka toimii yhteydessä siviili-sotilasjakoon, ja mekanismien ensisijaisuus vaihtelee. Juuri se seikka, että sukupuoli toimii usein yhteydessä muihin mekanismeihin, tekee sukupuolen vaikutusten jäljittamisestä haastavaa. Sukupuolta tulisi tarkastella yhteydessä organisaation eri prosesseihin. Ajatus epätasa-arvoa tuottavista mekanismeista juontaa juurensa kriittiseen realismiin, jossa sosiaalisia ilmiöitä pyritään tarkastelemaan juuri rakenteita tuottavien mekanismien kautta. Samalla on tärkeää ymmärtää, että kyseinen ilmiö on tietynlainen juuri tarkasteltavassa ympäristössä, tässä tapauksessa siis puolustusvoimissa. (Hurrell 2014, 241–244; O’Mahoney & Vincent 2014.) Pyrimme siis tekemään näkyväksi epätasa-arvoa tuottavia tekijöitä ja niiden erityisyyttä.

Sukupuolen valtavirtaistaminen (erityisesti erilaisissa muutosprosesseissa) ja tasa-arvosuunnittelu, jossa keskitytään käytännön toimenpiteiden toteuttamiseen ja niiden vaikutusten seuraamiseen on edellytys epätasa-arvoa tuottavien sosiaalisten jakojen kaventamiseen ja poistamiseen. (Leinonen, Nikkanen & Otonkorpi-Lehtoranta 2018.) Organisaation kehittämisessä on tärkeää olla tietoinen, mitkä mekanismit tuottavat sosiaalisia jakoja, jotka asettavat henkilöstöryhmiä eri perustein eri asemaan. Ei riitä, että tunnistetaan erilaisia tasa-arvo- ja työhyvinvointikokemuksia, vaan olisi myös ymmärrettävä, mitkä mekanismit ja prosessit näitä kokemuksia tuottavat. Esimerkiksi koska kokemukset sukupuolten tasa-arvosta näyttävät aikaisemman tutkimuksen valossa olevan erilaisia, kehittämistyötä varten on tärkeää selvittää, millaisten olosuhteiden vallitessa ne syntyvät, jotta voidaan suunnitella toimenpiteitä, joilla epätasa-arvoa tuottavia rakenteita voidaan lähteä muuttamaan sekä huomioida erilaisiin kokemuksiin kytköksissä olevat erilaiset tarpeet. Tieto organisaation olosuhteista on avainasemassa, kun mietitään, miten ja missä asioissa puolustusvoimienkin organisaatiota tulisi kehittää. (Heiskanen, Otonkorpi-Lehtoranta, Leinonen & Ylöstalo 2015, 12–13)

Tässä tutkimuksessa pyritään antamaan välineitä tasa-arvon edistymisen seurantaan sekä osoittaa tasa-arvotilanteen kannalta kriittisiä kohtia ja tekijöitä mahdollisten toimenpiteiden kehittämiseksi ja toteuttamiseksi. Tämän laajemman, kyselyn tuloksia koko puolustusvoimien tasolla kokoavan, loppuraportin lisäksi jokaiselle hallintoyksikölle on tehty oma koontinsa hallintoyksikön omista keskeisistä tuloksista. Pääesikunta edellyttää hallintoyksiköiltä omaa tasa-arvosuunnittelua, ja sen tueksi

hallintoyksikkökohtaiset tulokset käydään läpi yhdessä henkilöstön eri ryhmiä edustavan kokoonpanon tai ideaalitapauksessa koko henkilöstön kanssa.

Puolustusvoimien henkilöstön tasa-arvotilannetta on tarkasteltu jo kolme kertaa sekä sukupuolten että henkilöstöryhmien kysymyksenä. Tutkimuskysymyksissä pyritään ottamaan haltuun paitsi yleinen tilanne myös 2010-luvun kehityskulut keskeisiltä osin:

1. Miten naiset ja miehet eri henkilöstöryhmissä kokevat tasa-arvon toteutuvan puolustusvoimissa?
2. Miten häirintää, ahdistelua ja kiusaamista, työn ja perheen yhteensovittamista sekä tasa-arvokokemuksia koskevat tulokset vertautuvat vuosien 2016 ja 2011 kyselyiden tuloksiin?
3. Millaisiin toimenpiteisiin tulokset antavat aihetta?

## 3. Aineisto ja analyysimenetelmät

### 3.1. Taustatiedot ja kyselyn vastaajajoukon kuvaus

Tutkimuksen keskeisen aineiston muodostava kysely on toteutettu koko henkilöstölle kolme kertaa. Aineiston kuvauksessa käsitellään erityisesti pääaineisto, vuonna 2019 toteutettu kysely. Muutamissa kohdin tutkimuksessa hyödynnetään myös vanhempaa aineistoa. Keskeisiä tunnuslukuja esitellään myös vuoden 2016 tutkimuksesta, ja tarkan aineistokuvauksen vuoden 2011 tutkimuksen aineistosta löytää siitä julkaistusta raportista Leinonen, Nikkanen & Otonkorpi-Lehtoranta (2012): *Sukupuolten tasa-arvo puolustusvoimissa – Kehittämistarpeiden näkökulma asepalvelusta suorittavien ja henkilöstön kokemuksiin*. Tuo tutkimusraportti on julkaistu myös sähköisenä versiona.

#### 3.1.1. Vastausaktiivisuuden kehitys

Kyselyn kokonaisvastausprosentti oli 27,3 eli vähemmän kuin vuoden 2016 kyselyssä (32,1 prosenttia) ja selvästi vähemmän kuin vuoden 2011 kyselyssä (53,7 prosenttia). Vastausprosentit laskivat kaikissa henkilöstöryhmissä, eniten miessotilailla (sekä upseereilla että muilla sotilashenkilöillä tai muissa tehtävissä toimivilla). Naisten vastausprosentti oli 42 ja miesten 24. Tämän vuoksi kaikista vastaajista naiset ovat 9,5 prosenttia yliedustettuina, kun heidän osuuttaan vastaajista (27,5 %) verrataan koko puolustusvoimien vastaavaan osuuteen (18,0 %). Edellisessä kyselyssä naiset olivat vastaajissa noin kuusi prosenttia yliedustettuina. Koko kyselyn vastausprosenttia voi kuitenkin pitää kohtuullisena, koska se on samalla prosenttiosuus koko puolustusvoimien henkilöstöstä eli kyseessä ei ollut otostutkimus vaan kokonaistutkimus.

#### 3.1.2. Sukupuoli- ja ikärakenne

Kyselyyn vastanneista naisten osuus oli 27,5 ja miesten 72,5 prosenttia. Edellisessä kyselyssä vastaavat prosenttiosuudet olivat 24,3 ja 75,7 prosenttia. Vuoden 2018 joulukuussa puolustusvoimien koko henkilöstöstä naisten osuus oli 18 ja miesten 82 prosenttia. Prosenttiosuudet olivat samat myös vuoden 2015 lopulla, jolloin edellinen tasa-arvokysely tehtiin. Naiset ovat siis aineistossa hieman yli- ja miehet aliedustettuina.

Puolustusvoimat jakautuu siviili- ja sotilashenkilöstöön, joilla on erilainen eläkeikä. Kun naisista pääosa kuuluu vanhempana eläköityvien siviilien ryhmään ja miehistä puolestaan sotilaiden ryhmään, on naisten keski-ikä henkilöstössä korkeampi. Aineistossa tämä näkyi siten, että naissiviilien keski-ikä oli 48,7 ja miessiviilien 47,5 vuotta. Sotilashenkilöstöstä naisupseerien keski-ikä oli 36,8 ja miesupseerien 38,4 vuotta. Muiden sotilashenkilöiden naisten keski-ikä oli 38,1 ja miesten 40,6 vuotta. Puolustusvoimien koko henkilöstön keski-ikä oli 42 vuotta vuonna 2018 ja vuonna 2015. Naisten keski-ikä vuonna 2018 oli 46,9 vuotta ja miesten 40,9 vuotta. (Henkilöstötilinpäätös 2018).

Puolustusvoimissa työskentelevistä naisista 86 prosenttia on siviilejä, ja suurin osa (noin 75 prosenttia) heistä kuuluu 40–49-vuotiaiden tai yli 50-vuotiaiden ikäryhmiin. Myös kyselyyn vastanneista naisista suurin osa kuuluu näihin ikäryhmiin (noin 74 prosenttia). Puolustusvoimien palveluksessa olevista miehistä puolestaan noin 78 prosenttia kuuluu sotilashenkilöstöön, joten henkilöstö painottuu enemmän nuorempiin ikäluokkiin: 30–39-vuotiaisiin ja 40–49-vuotiaisiin. Samoihin ikäryhmiin kuuluu myös suurin osa kyselyn miesvastaajista (noin 59 prosenttia). Kyselyyn vastanneiden ja koko Puolustusvoimien henkilöstön ikäjakaumat vastaavat melko hyvin toisiaan. Suurin poikkeama on

nuorimman ikäryhmän miehissä, jotka ovat vastaajissa jonkin verran aliedustettuina (taulukko 1). Vuoden 2019 kyselyssä kysyttiin vastaajan ikää, joka sitten luokiteltiin siten, että vastaajia pystyttiin vertaamaan organisaation omiin henkilöstötilastoihin.

**Taulukko 1.** Puolustusvoimien koko henkilöstön ja kyselyyn vastanneiden ikärakenne sukupuolen mukaan.

	Puolustusvoimat 12/2018 (suluissa prosenttiosuudet)	Kyselyyn vastanneet (suluissa prosenttiosuudet)
<b>Naiset</b>		
20–29 vuotta	151 (7,0 %)	57 (6,4 %)
30–39	381 (17,5 %)	176 (19,7 %)
40–49	622 (28,6 %)	277 (31,1 %)
yli 50 vuotta	1018 (46,9 %)	382 (42,8 %)
<b>Yhteensä</b>	<b>2172 (100,0 %)</b>	<b>892 (100,0 %)</b>
<b>Miehet</b>		
20–29 vuotta	1731 (17,5 %)	299 ( 12,7 %)
30–39	2627 (26,6 %)	575 ( 24,4 %)
40–49	3020 (30,6 %)	804 (34,2 %)
yli 50 vuotta	2502 (25,3 %)	676 (28,7 %)
<b>Yhteensä</b>	<b>9880 (100,0 %)</b>	<b>2354 (100,0 %)</b>

### 3.1.3. Henkilöstö- ja tehtävä rakenne

Vuoden 2018 lopussa koko Puolustusvoimien henkilöstöstä oli siviilejä 33,5 prosenttia. Siviilihenkilöstöstä naisten osuus oli 46 ja miesten 54 prosenttia. Prosenttiosuudet olivat samat myös vuoden 2015 lopulla. Kyselyyn vastanneissa siviilien osuus oli 40 prosenttia, ja kyselyyn vastanneista siviileistä naisten osuus oli 58 ja miesten 42 prosenttia. Koko puolustusvoimien henkilöstöosuksiin nähden siviilit olivat vastaajissa noin seitsemällä prosenttiyksiköllä ylliedustettuina. Sotilastehtävissä toimivia oli puolustusvoimien henkilöstöstä 66,5 prosenttia joulukuussa 2018. Naisten osuus heistä oli 3,9 ja miesten 96,1 prosenttia. Luvut olivat lähes samat vuoden 2015 lopussa. Joulukuussa 2018 puolustusvoimien koko henkilöstöstä oli upseereja 25 prosenttia ja muita sotilashenkilöitä (opistoupseerit, erikoisupseerit ja aliupseerit) 42 prosenttia. Luvut olivat lähes samat vuoden 2015 lopussa. Kyselyyn vastanneista upseereja oli 25 prosenttia ja muita sotilashenkilöitä 35 prosenttia (taulukko 2).

**Taulukko 2.** Henkilöstömäärät sukupuolen mukaan puolustusvoimissa ja kyselyyn vastanneilla sekä vastausprosentit.

	Henkilöstömäärä 12/2018 (suluissa prosenttiosuudet)	Osuus kyselyyn vas- tanneista (suluissa prosenttiosuudet)	Vastaus- prosentti (%)
Naissiviilit	1861 (15,4 %)	767 (23,3 %)	41,2 %
Miessiviilit	2182 (18,1 %)	561 (17,1 %)	25,7 %
<b>Siviilit / yhteensä</b>	<b>4043 (33,5 %)</b>	<b>1328 (40,4 %)</b>	<b>32,8 %</b>
Naisupseerit	72 (0,6 %)	34 (1,0 %)	47,2 %
Miesupseerit	2916 (24,2 %)	779 (23,7 %)	26,7 %
Muu sotilashenkilö tai muu tehtävä / nainen	239 (2,0 %)	104 (3,2 %)	43,5 %
Muu sotilashenkilö tai muu tehtävä / mies	4782 (39,7%)	1043 (31,7 %)	21,8 %
<b>Sotilaat / yhteensä</b>	<b>8009 (66,5 %)</b>	<b>1960 (59,6 %)</b>	<b>24,5 %</b>
Naiset / yhteensä	2172 (18,0 %)	905 (27,5%)	41,7 %
Miehet / yhteensä	9880 (82,0 %)	2383 (72,5 %)	24,3 %
<b>Koko henkilöstö</b>	<b>12052 (100,0 %)</b>	<b>3288 (100,0 %)</b>	<b>27,3 %</b>

Lopuksi on verrattu puolustusvoimien eri puolustushaarojen henkilöstömääriä kyselyyn vastanneisiin ja laskettu vastausprosentit puolustushaaroittain. Aktiivisimmin vastasivat ilmavoimissa työskentelevät ja matalin vastausprosentti oli maavoimissa (taulukko 3). Vastausprosentit laskivat kaikissa puolustushaaroissa edelliseen kyselyyn verrattuna.

**Taulukko 3.** Puolustushaarojen henkilöstömäärät puolustusvoimissa ja kyselyyn vastanneilla sekä vastausprosentit (henkilöstömäärät on laskettu 1.1.2019 tilanteesta).

	Henkilöstömäärä 1.1. 2019 (%)	Kyselyyn vastanneet (%)	Vastaus- prosentti (%)
Pääesikunta ja alaiset laitokset	17,2 %	19,2 %	30,1 %
Logistiikkalaitos	18,5 %	18,7 %	27,2 %
Maavoimat	35,8 %	31,5 %	23,8 %
Merivoimat	11,7 %	10,7 %	24,8 %
Ilmavoimat	16,8 %	19,9 %	31,9 %
<b>Yhteensä</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>27,0 %</b>

Taulukossa 3 kaikkien vastaajien vastausprosentti on 0,3 prosenttiyksikköä pienempi kuin taulukossa 2, koska kokonaishenkilöstömäärät on katsottu eri taulukoista, joiden henkilöstömäärissä oli jonkin verran eroja.

Kyselyssä siviilivastaajat valitsivat tehtäväkseen johto-, asiantuntija-, toimisto- tai työntekijätehtävän. Selvästi suurin ryhmä oli asiantuntijatehtävissä toimivat. Toimisto- ja työntekijätehtävissä toimivia oli vastaajissa suunnilleen yhtä paljon (taulukko 4). Prosenttiosuudet ovat hyvin lähellä edellisen kyselyn prosenttiosuuksia.

**Taulukko 4.** Kyselyyn vastanneiden siviilien jakautuminen eri tehtäviin.

	Osuus siviilivastaajista % (lkm)
Johtotehtävä	6 % (78)
Asiantuntijatehtävä	49 % (654)
Toimistotehtävä	23 % (304)
Työntekijätehtävä	22 % (291)
<b>Yhteensä</b>	<b>100 % (1327)</b>

Kyselyssä upseerien tehtäväluokat olivat yleisesikuntaupseeri, esipuseeri ja nuorempi upseeri. Suurin vastaajaryhmä oli nuoremmat upseerit, esipuseereja oli jonkin verran vähemmän ja yleisesikuntaupseereja noin viidennes kaikista kyselyyn vastanneista upseereista (taulukko 5). Myös upseerien kohdalla prosenttijakauma on hyvin lähellä edellisen kyselyn prosenttijakaumaa.

**Taulukko 5.** Kyselyyn vastanneiden upseerien jakautuminen eri tehtäviin.

	Osuus upseereista % (lkm)
Yleisesikuntaupseeri	20 % ( 160)
Esiupseeri	39 % (319)
Nuorempi upseeri	41 % (334)
<b>Yhteensä</b>	<b>100 % (813)</b>

Muiden sotilashenkilöiden tarkemmat tehtäväryhmät olivat opisto-, erikois- tai aliupseeri. Lisäksi kyselyssä oli 13 muihin tehtäviin kuuluvaa vastaajaa, joista suurin osa oli sopimussotilaita. Vähäisen määrän vuoksi muissa tehtävissä toimivat yhdistettiin muihin sotilashenkilöihin. Seuraavassa taulukossa nämä vastaajat eivät ole mukana. Muihin sotilashenkilöihin kuului 37 prosenttia kyselyyn vastanneista. Henkilöstöryhmään kuuluvista muista sotilashenkilöistä on mahdollista tehdä vertailu vastanneiden ja puolustusvoimien vastaaviin tehtäväryhmiin kuuluvan henkilöstön kesken (taulukko 6).

Puolustusvoimien henkilöstön eri tehtäväryhmien osuudet ovat varsin lähellä kyselyyn vastanneiden tehtäväryhmittäisiä prosenttiosuuksia. Aliupseerit ovat kuitenkin jonkin verran aliedustettuina kyselyyn vastanneissa (taulukko 6).

**Taulukko 6.** Kyselyyn vastanneiden muiden sotilashenkilöiden jakautuminen eri tehtäviin sekä vertailu puolustusvoimien vastaaviin tehtäväryhmiin (Lähde: Henkilöstötilinpäätös 2018).

	Puolustusvoimat 31.12.2018, osuus muista sotilashenkilöistä % (lkm)	Osuus vastanneista muista sotilashenkilöistä % (lkm)
Opistoupseeri	32 % (1462)	33 % (378)
Erikoisupseeri	16 % (759)	19 % (215)
Aliupseeri	52 % (2468)	48 % (540)
<b>Yhteensä</b>	<b>100 % (4689)</b>	<b>100 % (1133)</b>



Henkilöstöryhmien ja niiden tarkempien tehtäväryhmien lisäksi kysyttiin vastaajan tehtävätyyppejä, jotka olivat esikunta-, koulutus- tai tukitehtävät. Vastaajien jakautuminen eriluonteisiin tehtäviin on kuvattu taulukossa 7. Kaikista vastaajista noin puolet toimi esikuntatyössä, 19 prosenttia koulutus-tehtävissä ja 32 prosenttia tukitehtävissä. Edelliseen kyselyyn verrattuna kaikissa tehtävätyypeissä toimivien osuudet ovat lähes samat.

**Taulukko 7.** Kyselyyn vastanneiden jakautuminen eriluonteisiin tehtäviin.

	Osuus vastaajista %
Esikuntatyö	49 %
Koulutustehtävät	19 %
Tukitehtävät	32 %
<b>Yhteensä</b>	<b>100 %</b>

#### 3.1.4. Työsuhteen luonne, virkaiän pituus ja esimiesasemassa toimiminen

Kyselyyn vastanneista naisista ja miehistä noin 90 prosenttia toimi vakituksessa työsuhteessa. Naisista 9,4 prosenttia ja miehistä 10,1 prosenttia työskenteli määräaikaaisessa työsuhteessa (edellisessä kyselyssä sekä naisista että miehistä noin 7 prosenttia). Naisista 88 prosenttia ja miehistä 67 prosenttia oli säännöllisessä päivätyössä. Miehistä 27 prosenttia toimi epäsäännöllisessä jaksotyössä, ja kyseinen työaikamuoto koski lähinnä sotilastehtävissä toimivia miehiä.

Vastaajista hallintoyksikössään alle kaksi vuotta työskennelleitä oli 22 prosenttia, 2–5 vuotta ja 6–15 työskennelleitä molempia 27 prosenttia ja yli 15 vuotta työskennelleitä 24 prosenttia. Pisimpään työskennelleissä vastaajissa oli naisia (28 prosenttia) enemmän kuin miehiä (22 prosenttia), kun taas alle kaksi vuotta työskennelleissä naisia oli 18 ja miehiä 23 prosenttia. Vuoden 2016 kyselyssä ei ollut vastausluokkaa ”alle kaksi vuotta”, vaan 1–5 vuotta, johon kuului noin 48 prosenttia vastaajista. Tässä kyselyssä kahteen ensimmäiseen vastausluokkaan kuului yhteensä lähes yhtä suuri osuus vastaajista (49 prosenttia).

Esimiesasemassa toimi kyselyyn vastanneista naisista 11 ja miehistä 39 prosenttia. Useimmin esimiesasemassa toimivat miesupseerit (59 prosenttia). Naisupseereista ja muiden sotilashenkilöiden miehistä toimi esimiesasemassa noin kolmannes ja muiden sotilashenkilöiden naisista 27 prosenttia. Johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivista siviilinaisista esimiesasemassa toimi 15 ja -miehistä 19 prosenttia. Vähiten esimiesasemassa toimivia oli siviilien toimisto- tai työntekijätehtävissä, yksi prosentti naisista ja 14 prosenttia miehistä. Vuoden 2016 kyselyyn vastanneista esimiesasemassa toimi naisista kahdeksan ja miehistä 31 prosenttia.

## 3.2. Avovastaukset aineistona

Kyselyssä oli kaksi avokysymystä. Edellisten kyselyjen tapaan lomakkeen lopussa kysyttiin vastaajien kokemuksia tasa-arvosta tai muuten työyhteisössä havaittuja epäkohtia sekä kehittämisajatuksia. Yhteensä 649 vastaajaa oli vastannut tähän kysymykseen. Seuraavaan taulukkoon 8 on koottu avovastausten jakautuminen henkilöstöryhmittäin.

**Taulukko 8.** Lomakkeen tasa-arvon edistämistä koskevaan avokysymykseen (H14) vastanneet henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

Henkilöstöryhmä	Nainen	Mies	Yhteensä
Siviili / johto- tai asiantuntijatehtävä	103	85	188
Siviili / toimisto- tai työntekijätehtävä	65	26	91
Upseeri	12	172	184
Muu sotilashenkilö tai muu tehtävä	23	163	186
<b>Yhteensä</b>	<b>203</b>	<b>446</b>	<b>649</b>

Tasa-arvon edistämistä koskevia avovastauksia tarkastellaan tulosluvussa 4.1.2. Tekstiin on myös poimittu havainnollistavia esimerkkejä avovastauksista. Käsitellyt teemat ja huolenaiheet ovat saman tyyppisiä kuin kahtena aiempaan kyselykertana, ja niiden tarkastelu on tärkeää myös tasa-arvoa edistävien toimenpiteiden kohdistamisen kannalta.

Toinen avokysymys koski työn ja perheen yhteensovittamisessa koettuja esteitä tai haittoja. Aiemmissa kyselyissä luettiin erilaisia haittoja, joista vastaaja sai valita yhden tai useamman vaihtoehdon. Tähän kysymykseen tuli vastauksia yhteensä 866 eli suurin osa työn ja perheen yhteensovittamisesta esteitä tai haittoja kokeneista (yhteensä 918) vastasi tähän kysymykseen. Taulukossa 9 on kuvattu vastaajien jakautuminen henkilöstöryhmittäin. Työn ja perheen yhteensovittamisen haittoja koskevia avovastauksia käsitellään raportin neljännen luvun alaluvussa, jossa raportoidaan työn ja perheen yhteensovittamista koskevat kysymykset.

**Taulukko 9.** Työn ja perheen yhteensovittamisen esteitä tai haittoja koskevaan kysymykseen (G6) vastanneet henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

Henkilöstöryhmä	Nainen	Mies	Yhteensä
Siviili / johto- tai asiantuntijatehtävä	67	81	148
Siviili / toimisto- tai työntekijätehtävä	42	29	71
Upseeri	14	308	322
Muu sotilashenkilö tai muu tehtävä	25	300	324
<b>Yhteensä</b>	<b>148</b>	<b>718</b>	<b>866</b>

### 3.3. Kyselyn toteutus ja aineiston analyysimenetelmät

Kysely toteutettiin verkkopohjaisella lomakkeella vuoden 2019 touko- ja kesäkuussa yhtä yksikköä lukuun ottamatta kaikissa puolustusvoimien hallintoyksiköissä (yhteensä 33). Lisäksi yksi hallintoyksikkö toteutti kyselyn paperisena lomakekyselynä. Nämä vastaukset (76 kpl) liitettiin sähköisellä kyselyllä saatuun tiedostoon. Aineiston käsittelystä ja tulosten analysoinnista ja raportoinnista vastasi puolustusvoimien ulkopuolinen tutkijaryhmä. Raportointia ohjaavana eettisenä periaatteena on ollut vastaajien anonymisyyden säilyttäminen.

Tutkimusraportti on luonteeltaan kuvaileva, joten myös analyysissa käytettiin kuvailevia tilastollisia menetelmiä. Tärkein käytetty analyysimenetelmä oli ristiintaulukointi. Suurin osa ristiintaulukoista tehtiin kolmen muuttujan taulukoina, joissa oli sarakemuuttujana sukupuoli ja rivimuuttujina kulloinkin tarkasteltavana oleva lomakkeen kysymyskohta sekä vastaajan henkilöstöryhmä. Tämän lisäksi

tehtiin tarkasteluja vastaajan iän ja sukupuolen mukaan erityisesti tasa-arvoa ja epäasiallista käyttäytymistä koskevissa kysymyksissä.

Henkilöstöryhmittäisessä tarkastelussa siviilivastaajat on jaettu johto- tai asiantuntijatehtävissä toimiviin sekä toimisto- tai työntekijätehtävissä toimiviin. Raportissa on tehty vertailuja vuosien 2016 ja 2011 kyselytuloksiin. Vertailuissa on keskitytty tasa-arvoa, työn ja perheen yhteensovittamista sekä epäasiallista käyttäytymistä koskeviin kysymyksiin.

Avovastausaineistoa teemoiteltiin analyysivaiheessa pyrkien löytämään yleisesti esiin nousevia asioita ja toisaalta myös eri ryhmissä näkyviä korostuksia. Keskeiseksi teemaksi, jonka alla monia asioita käsitellään, nousee siviili- ja sotilashenkilöstön suhde ja erityisesti eri henkilöstöryhmien asema suhteessa upseereihin.

### 3.4. Vastaajien kokemuksia kyselystä

Aiemman kyselyn tapaan itse kyselyä tai kyselylomaketta koskevaa palautetta tuli avovastausten kokonaismäärään (yhteensä 649) nähden varsin vähän.

Samoin kuin vuoden 2016 kyselyssä tälläkin kertaa mainittiin usein se, että kyselyn olisi pitänyt painottua enemmän henkilöstöryhmien väliseen tasa-arvoon eikä sukupuolten väliseen tasa-arvoon. Toisin vastausten raportoinnissa molemmat näkökulmat ovat yhtä aikaa mukana aiempien kyselyvuosien tapaan. Eräässä vastauksessa tuotiin esiin, että kysymyksissä tulisi ottaa huomioon myös henkilöstöryhmien sisäisen tasa-arvon näkökulma.

Suurin osa kyselyn yksittäisiä kysymyksiä koskevasta palautteesta koski lomakkeen tasa-arvo-osiota (H). Yksittäisistä kysymyksistä eniten palautetta tuli lomakkeen uudesta kysymyksestä, joka koski henkilöstöryhmien välistä arvostusta. Organisaation toivomasta kysymysmuotoilusta puuttui vastausvaihtoehto ”siviilejä arvostetaan sotilaita enemmän”. Naisten ja miesten tasa-arvoisia mahdollisuuksia koskeviin kysymyksiin toivottiin mukaan myös henkilöstöryhmien välisen tasa-arvon näkökulmaa. Tasa-arvon kehittämistarpeita koskevissa kysymyksissä toivottiin täsmennyksiä siihen, mitä tarkoitetaan ikätasa-arvolla ja koulutuksellisella tasa-arvolla. Tasa-arvon toteutumista omassa yksikössä koskevaan kysymykseen toivottiin vastausvaihtoehtoa ”en osaa sanoa”. Myös palkka-avoimuutta koskevasta kysymyksestä tuli palautetta, jossa todettiin palkkatietojen olevan pääosin julkisia.

Myös perheettömille toivottiin mahdollisuutta vastata työn ja perheen yhteen sovittamisen haittoja koskevaan kysymykseen. Myöskään ne perheelliset vastaajat, joilla ei ollut huollettavia, eivät voineet vastata työajan joustoa sekä työn ja perheen yhteensovittamisen haittoja koskeviin kysymyksiin. Lisäksi kouluttautumisen esteitä koskevaan kysymykseen toivottiin lisää vastausvaihtoehtoja. Työyhteisön ilmapiiriin liittyen lisäkysymyksenä toivottiin myös esimerkiksi joukko-osaston johtoportaan käyttäytymistä alaisiaan kohtaan koskevaa kysymystä.

Palautetta tuli myös kysymysten ajallisesta ulottuvuudesta. Useimmat kysymykset koskivat vastaajan nykyistä työpaikkaa, mutta kyselyssä kysyttiin myös esimerkiksi henkistä ja fyysistä rasitusta viime vuosina ja huolenaiheita parin viime vuoden ajalta. Vastaaja on kuitenkin saattanut vaihtaa työpaik-

kaa, jolloin vastaukset ovat yhteydessä nykyisen työpaikan lisäksi myös aiempaan tai aiempiin työpaikkoihin. Ylitöitä koskevissa kysymyksissä tarkastelujaksoa (yksi kuukausi) pidettiin eräässä palautteessa liian lyhyenä.

Raportointiin ja raporttiin liittyen toivottiin, että tuloksista saataisiin jonkinlainen analyysi nähtäville, koska edellisen kyselyn tuloksista ei ollut saatu tietoa. Yhdessä palautteessa toivottiin tutkimuksen sisältävän tilastollisen tarkastelun lisäksi muunkinlaista analyysia. Raportissa käsitelläänkin aiempien vuosien tapaan myös avovastauksia tasa-arvosta, mahdollisista henkilöstön kokemista epäkohdista ja kehittämistarpeista. Lisäksi käsitellään avovastauksia henkilöstön työn ja perheen yhteen sovittamisessa kokemista esteistä ja haitoista.

## 4. Tulokset

### 4.1. Tasa-arvon toteutuminen työpaikalla

Yhteenveto osa-alueen keskeisistä tuloksista: Sukupuolten tasa-arvon toteutumiseen työpaikalla suhtautuvat kriittisimmin siviilitehtävissä toimivat naiset, etenkin asiantuntijatehtävissä toimivat. Kuitenkin eräissä kysymyksissä kuten sukupuolten tasa-arvon ja palkkatasa-arvon toteutumisessa kriittisten vastausten osuus on vähentynyt. Naisupseereilla kriittisten vastausten osuus esimerkiksi sukupuolten tasa-arvon toteutumisesta työpaikalla sekä naisten ja miesten arvostuksesta on lisääntynyt. Eniten kehittämistarpeita nähdään henkilöstöryhmien välisessä tasa-arvossa, erityisesti siviilitehtävissä toimivat naiset ja miehet kokevat näin. Kuitenkin siviilien asiantuntijatehtävissä toimivat naiset näkevät tässä asiassa kehittämistarpeita aiempaa vähemmän. Sukupuolten tasa-arvon kehittämistarvetta näkee enemmistö siviili- ja muiden sotilashenkilöiden naisista ja aiempaa enemmän myös naisupseerit.

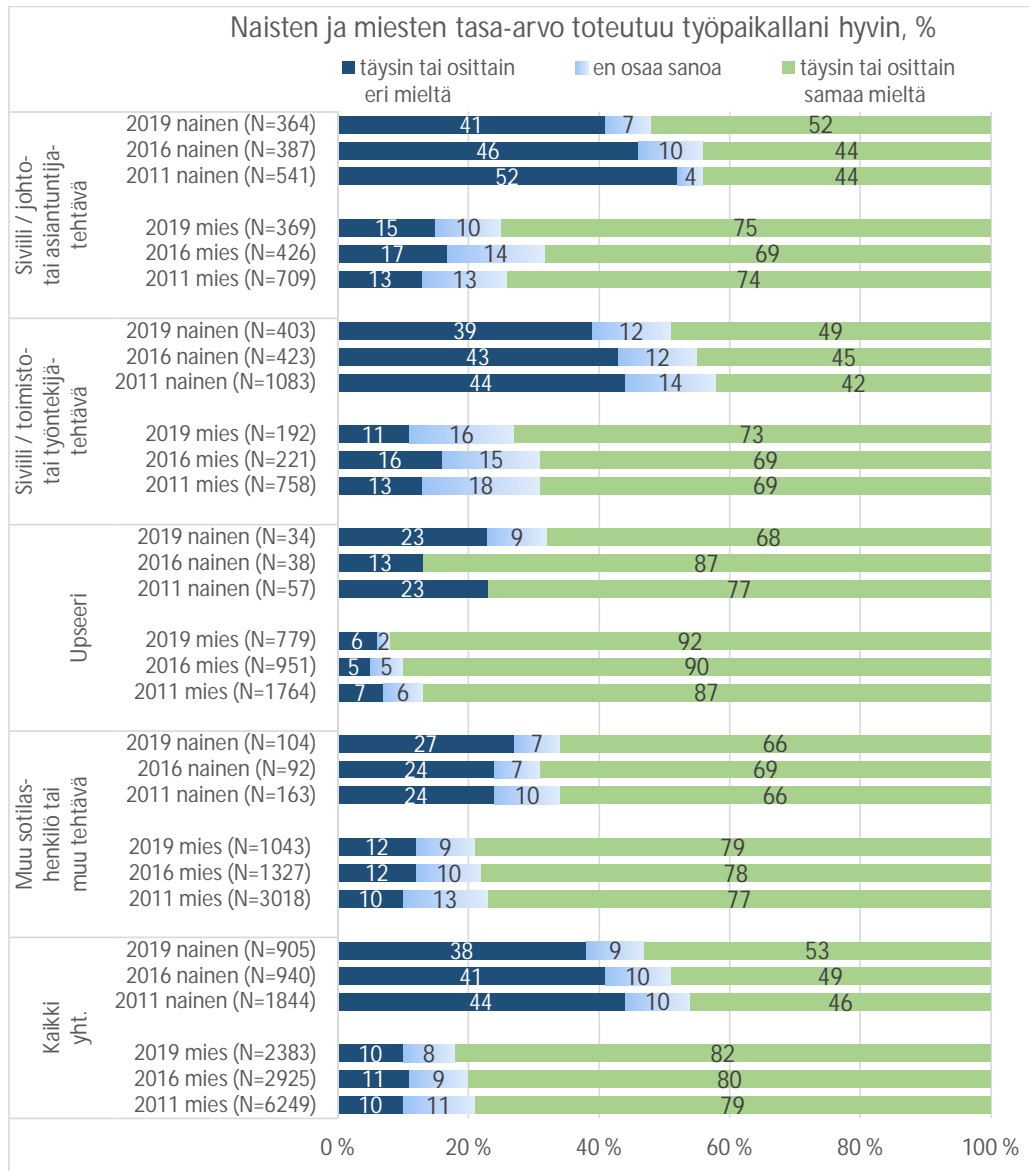
Epäasialliseen käyttäytymiseen liittyvät toimintaohjeet katsoi tuntevansa hyvin tai erinomaisesti yli puolet miehistä ja naisista, useimmin nais- ja miesupseerit. Miehet olivat selvästi naisia useammin sitä mieltä, että heidän yksikössään edistetään hyvin tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta ja että heidän yksikössään on keskusteltu tasa-arvoasioista. Erot vastauksissa olivat suuret erityisesti sotilastehtävissä toimivien naisten ja miesten välillä.

Tämän luvun keskeiset teemat ovat yleinen arvio tasa-arvon toteutumisesta työpaikalla, palkkauksen oikeudenmukaisuus sekä naisten ja miesten kohtaamat odotukset, arvostus ja koettu arvostus. Mahdollisuuksien tasa-arvoa tarkastellaan ura-, kehittämis-, koulutus-, perhevapaiden käyttö- ja toiminnan suunnitteluun osallistumisen mahdollisuuksina. Näiden jälkeen pureudutaan tasa-arvon kehittämistarpeisiin. Lopuksi nostetaan esiin, miten henkilöstö tuntee organisaation tasa-arvo-ohjeita, miten tasa-arvoa toteutetaan käytännössä ja miten valmiita ollaan palkka-avoimuuteen eli oman palkkansa kertomiseen työpaikalla.

Lomakkeen tasa-arvo-osiossa kysyttiin uusina kysymyksinä myös henkilöstöryhmien arvostuksesta ja tasa-arvon kehittämistarpeista koulutuksellisen tasa-arvon kehittämistarpeista. Lisäksi etnisen tasa-arvon kehittämistarpeita koskeva kysymys jätettiin pois. Uusia kysymyksiä lukuun ottamatta kaikki muut kysymykset on esitetty vertailukuviolina, joissa ovat mukana kaikki kolme kyselyvuotta.

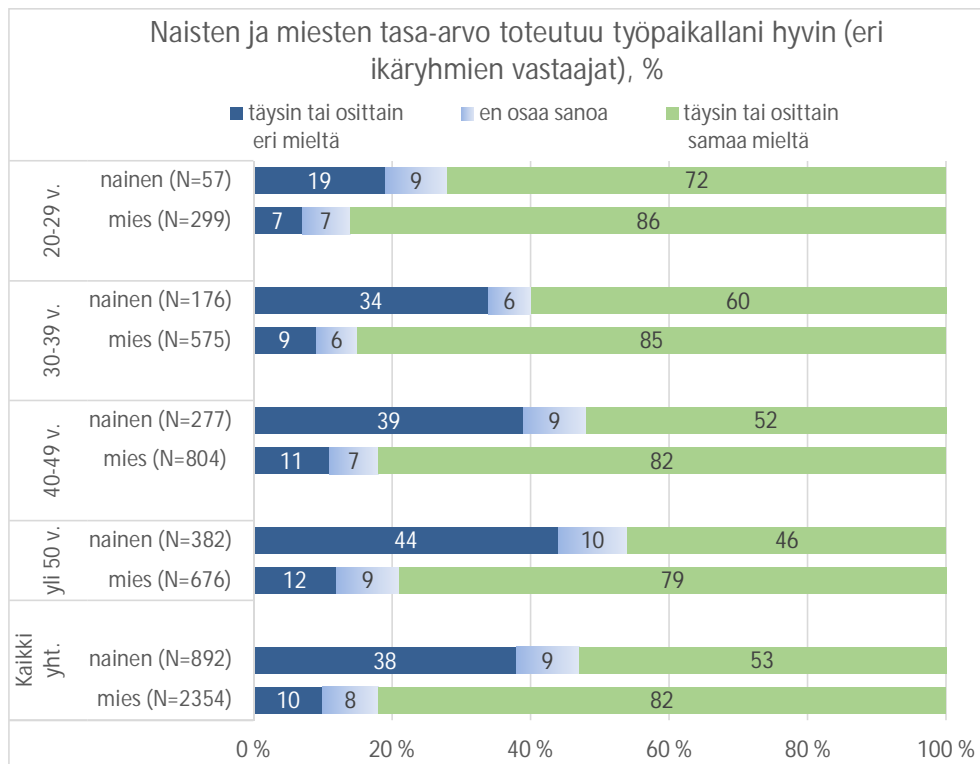
### Naisten ja miesten kohtelun tasa-arvoisuus

Kaikista vastaajista naiset katsoivat selvästi miehiä useammin, että naisten ja miesten tasa-arvo ei toteudu heidän työpaikallaan hyvin. Kriittisimpiä olivat aiempien kyselyjen tapaan siviilitehtävissä toimivat naiset, tosin väitteestä eri mieltä olevien osuus on vähentynyt tasaisesti vuodesta 2011. Sotilastehtävissä toimivat miehet olivat aikaisempien kyselyjen tapaan selvästi useimmin sitä mieltä, että tasa-arvo toteutuu hyvin. Sen sijaan naisupseerien kriittisyys oli lisääntynyt edellisestä kyselystä (kuvio 1).



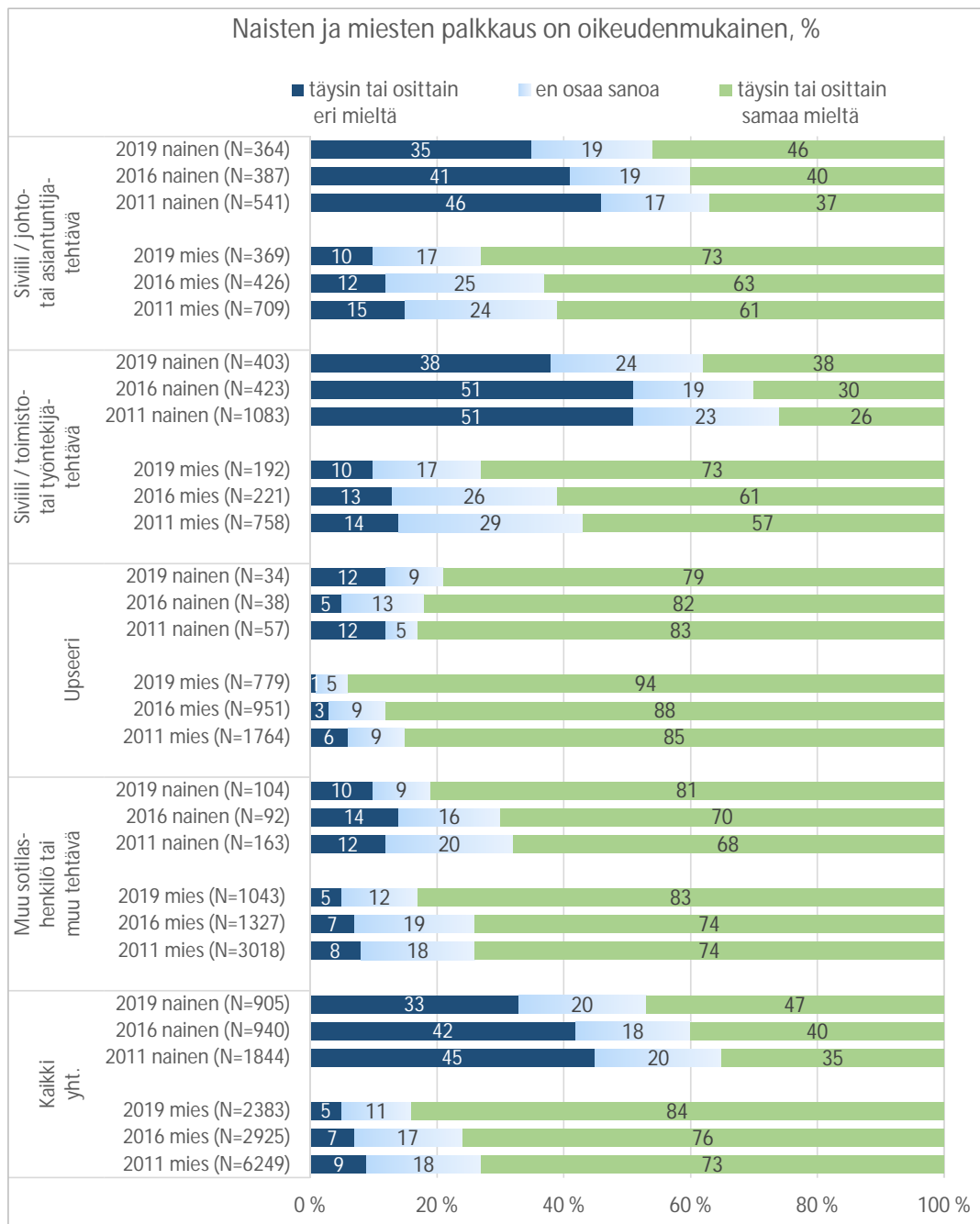
**Kuvio 1.** Arviot sukupuolten tasa-arvon toteutumisesta henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

Iän mukaan tarkasteltuna naisten kriittisyys tasa-arvon toteutumiseen lisääntyy vastaajan iän mukaan varsin selvästi. Myös miehistä iäkkäimmät olivat nuorempia useammin väitteestä eri mieltä (kuvio 2).



**Kuvio 2.** Arviot sukupuolten tasa-arvon toteutumisesta iän ja sukupuolen mukaan.

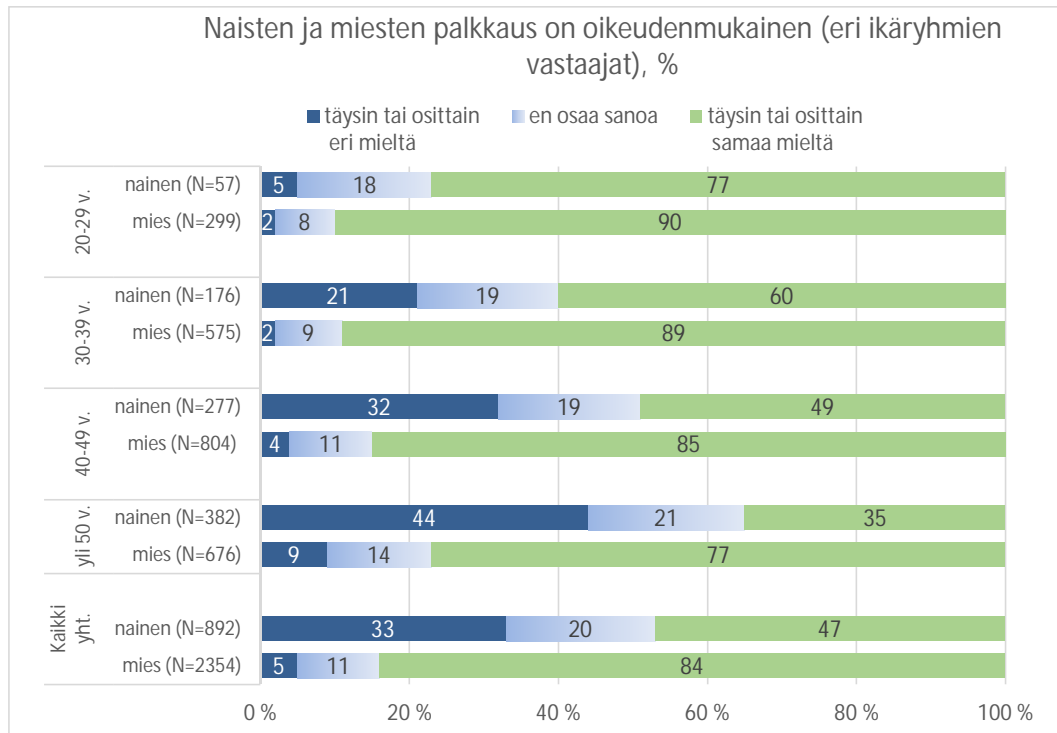
Naisten ja miesten palkkauksen oikeudenmukaisuutta koskevasta väitteestä naiset olivat selvästi miehiä useammin eri mieltä. Tässäkin kysymyskohdassa naissiviilien kriittisyys on kuitenkin vähentynyt. Asiantuntijatehtävissä toimivista siviilinaisista kriittisyys on vähentynyt tasaisesti vuodesta 2011 ja toimisto- tai työtekijätehtävissä toimivista naisista väitteestä eri mieltä olevien osuus oli laskenut selvästi verrattuna vuoteen 2016. Kuitenkin naisupseerit olivat edellistä kyselyä useammin väitteestä eri mieltä (kuvio 3).



**Kuvio 3.** Arviot naisten ja miesten palkkauksen oikeudenmukaisuudesta henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

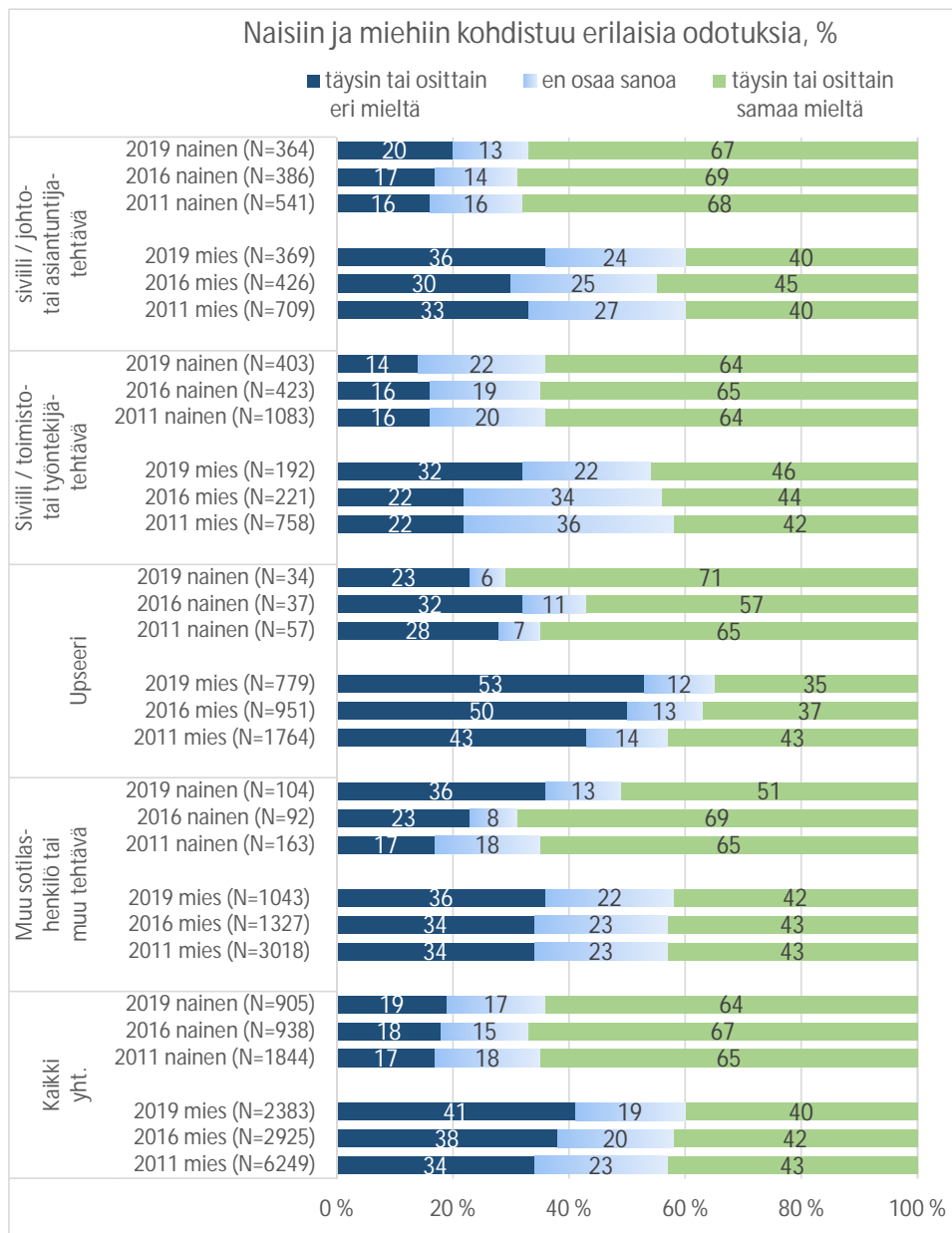


Myös palkkauksen oikeudenmukaisuutta koskevassa väitteessä naisten kriittisyys kasvaa iän myötä, 20–29-vuotiaat naiset ovat selvästi muita ikäryhmiä vähemmän eri mieltä väitteestä. Samoin miehistä iäkkäimmät ovat nuorempia useammin väitteestä eri mieltä (kuvio 4).



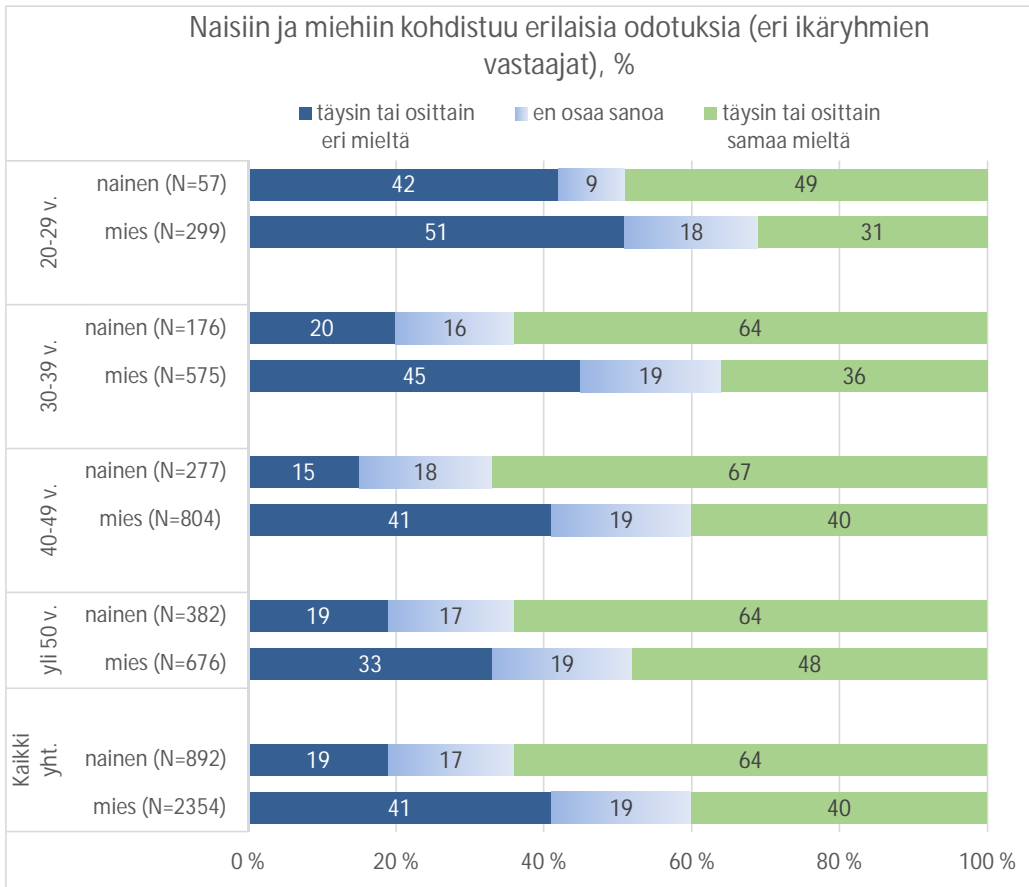
**Kuvio 4.** Arviot naisten ja miesten palkkauksen oikeudenmukaisuudesta iän ja sukupuolen mukaan.

Miehistä yli 40 prosenttia katsoi, että naisiin ja miehiin ei kohdistu erilaisia odotuksia. Upseereista tätä mieltä oli yli puolet, muiden sotilashenkilöiden miehistä ja siviilien asiantuntijatehtävissä toimivista miehistä yli kolmannes. Myös toimisto- ja työtekijätehtävissä toimivista miehistä noin kolmannes oli tätä mieltä, mikä oli enemmän kuin edellisissä kyselyissä. Kaikista naisvastaajista edellisten kyselyvuosien tapaan noin kaksi kolmasosaa katsoi, että naisiin ja miehiin kohdistuu erilaisia odotuksia. Useimmin tätä mieltä olivat naisupseerit sekä johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat siviilinaiset (kuvio 5).



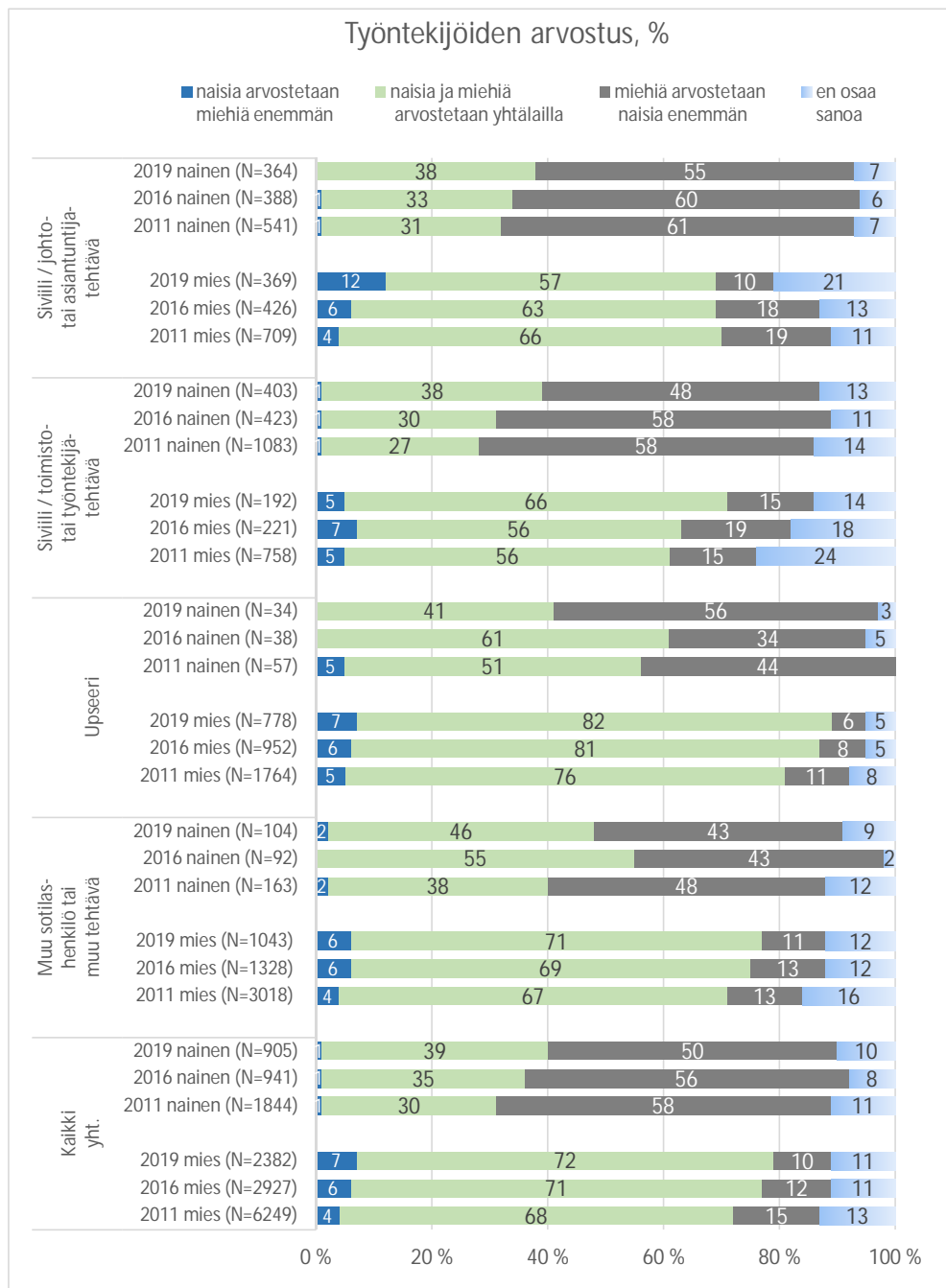
**Kuvio 5.** Arviot miehiin ja naisiin kohdistuvista odotuksista henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

Sekä naisista että miehistä 20–29-vuotiaat olivat muita ikäryhmiä useammin sitä mieltä, että naisiin ja miehiin ei kohdistu erilaisia odotuksia. Miehistä myös muista ikäryhmistä yli 40 prosenttia oli tätä mieltä, poikkeuksena yli 50-vuotiaat, joista kolmasosa katsoi, ettei naisiin ja miehiin kohdistu erilaisia odotuksia (kuvio 6).



**Kuvio 6.** Arviot miehiin ja naisiin kohdistuvista odotuksista henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

Miehet olivat selvästi naisia useammin sitä mieltä, että naisia ja miehiä arvostetaan työntekijöinä yhtä lailla, ja naiset vastaavasti miehiä useammin sitä mieltä, että miehiä arvostetaan enemmän. Sotilas-tehtävissä toimivat miehet, erityisesti upseerit, katsoivat arvostuksen tasa-arvoiseksi useammin kuin siviilitehtävissä toimivat miehet. Vaikka naissiviilit olivat edelleen kriittisiä arvostuksen suhteen, niin sekä asiantuntija- että työntekijätehtävissä toimivista naissiviileistä oli aiempiin kyselyihin verrattuna vähemmän niitä, jotka katsoivat miehiä arvostettavan naisia enemmän. Sen sijaan naisupseereista varsin selvästi entistä useampi oli tätä mieltä (kuvio 7).

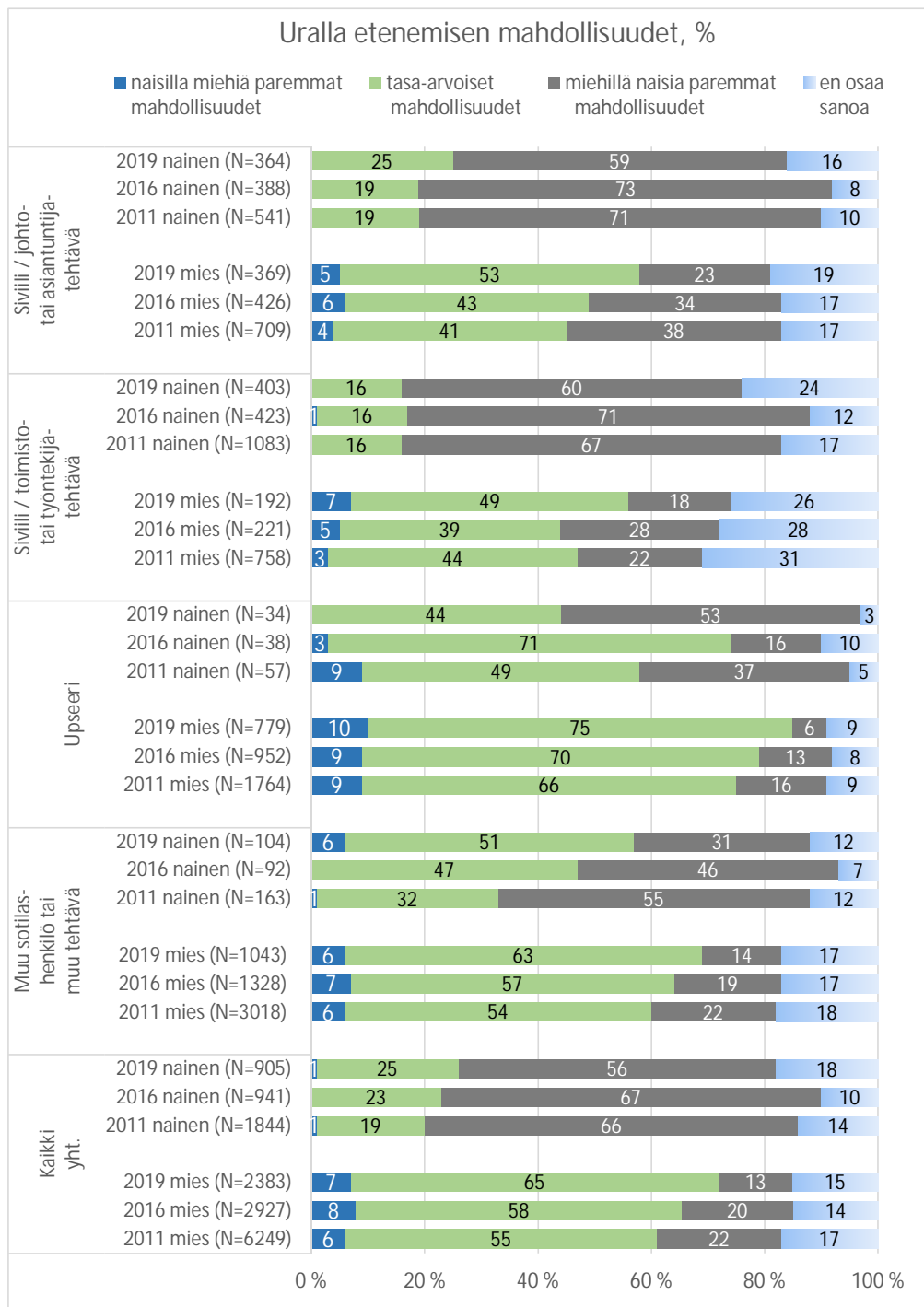


**Kuvio 7.** Arviot nais- ja miestyöntekijöiden arvostuksesta henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

### *Naisten ja miesten tasa-arvoisten mahdollisuuksien toteutuminen*

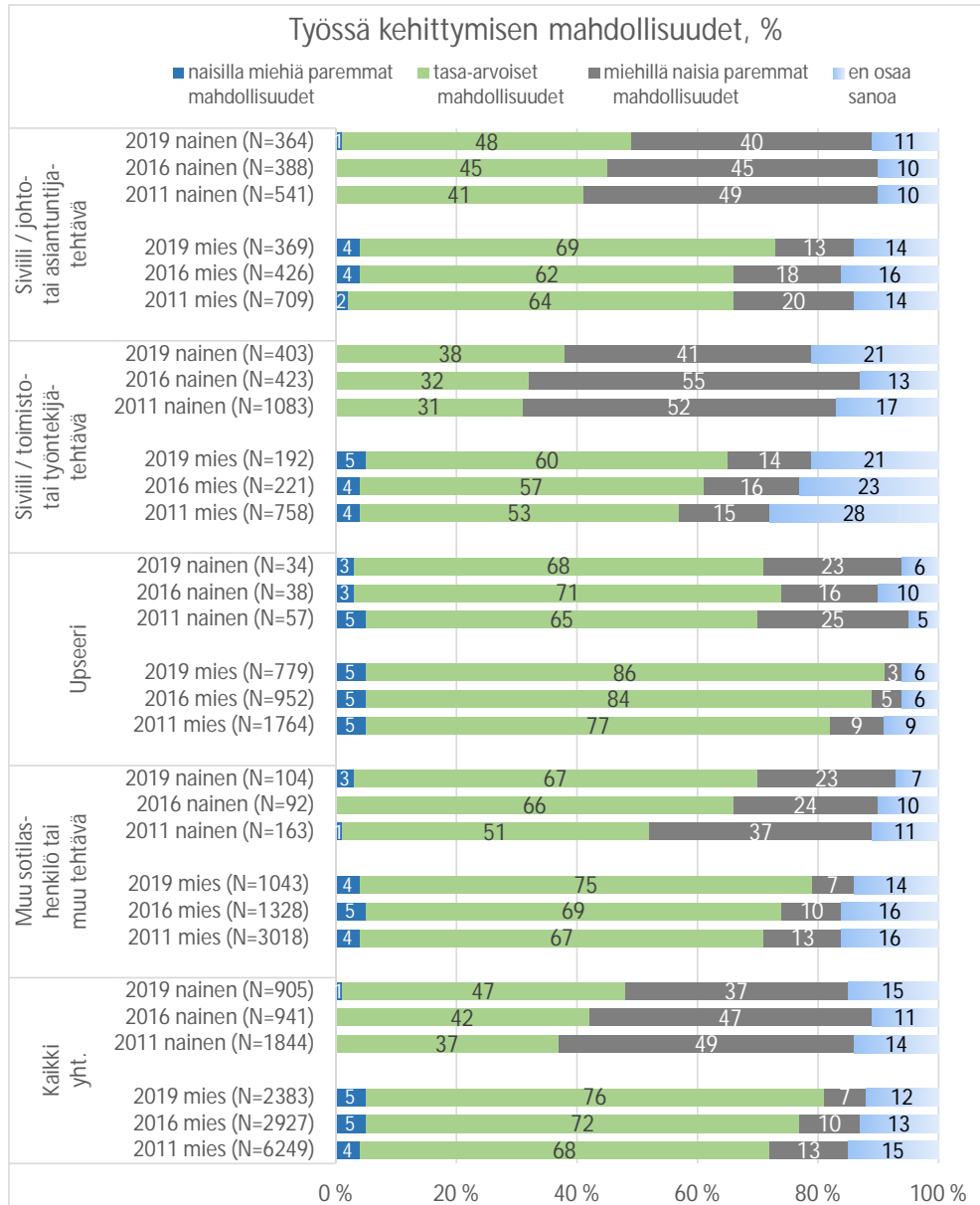
Miehistä lähes kaksi kolmasosaa katsoi, että naisilla ja miehillä on yhtä hyvät uralla etenemisen mahdollisuudet, naisista taas yli puolet katsoi, että miehillä on naisia paremmat mahdollisuudet. Miehistä mahdollisuuksia piti tasa-arvoisina useimmin upseerit sekä muut sotilashenkilöt, mutta siviilitehtävissä toimivista miehistä pienempi osa. Naisupseereista ja siviilien asiantuntijanaisista yli puolet koki, että miehillä on naisia paremmat uralla etenemisen mahdollisuudet (kuvio 8).

Kaikista vastaajista edellistä kyselyä suurempi osa miehistä katsoi, että naisilla ja miehillä on tasa-arvoiset mahdollisuudet uralla etenemisessä. Erityisesti miesupseerit ja muiden sotilashenkilöiden miehet olivat edellistä kyselyä useammin tätä mieltä. Sen sijaan upseerinaiset olivat selvästi edellistä kyselyä useammin sitä mieltä, että miehillä on naisia paremmat uralla etenemisen mahdollisuudet. Muiden sotilashenkilöiden naisista ja asiantuntijatehtävissä toimivista siviilinaisista taas entistä harvempi oli tätä mieltä (kuvio 8).



**Kuvio 8.** Arviot naisten ja miesten uralla etenemisen mahdollisuuksista henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

Miehet olivat naisia useammin sitä mieltä, että naisilla ja miehillä on yhtä hyvät työssä kehittymisen mahdollisuudet. Aikaisempien kyselyjen tapaan tätä mieltä olivat eniten upseerimiehet ja muihin sotilashenkilöihin kuuluvat miehet. Naisista mahdollisuuksia piti tasavertaisina useimmin upseerit ja muihin sotilashenkilöihin kuuluvat naiset. Siviilinaiset olivat kriittisempiä, mutta erityisesti toimisto- ja työntekijätehtävissä toimivista naisista entistä useampi katsoi mahdollisuudet tasa-arvoisiksi (kuvio 9).

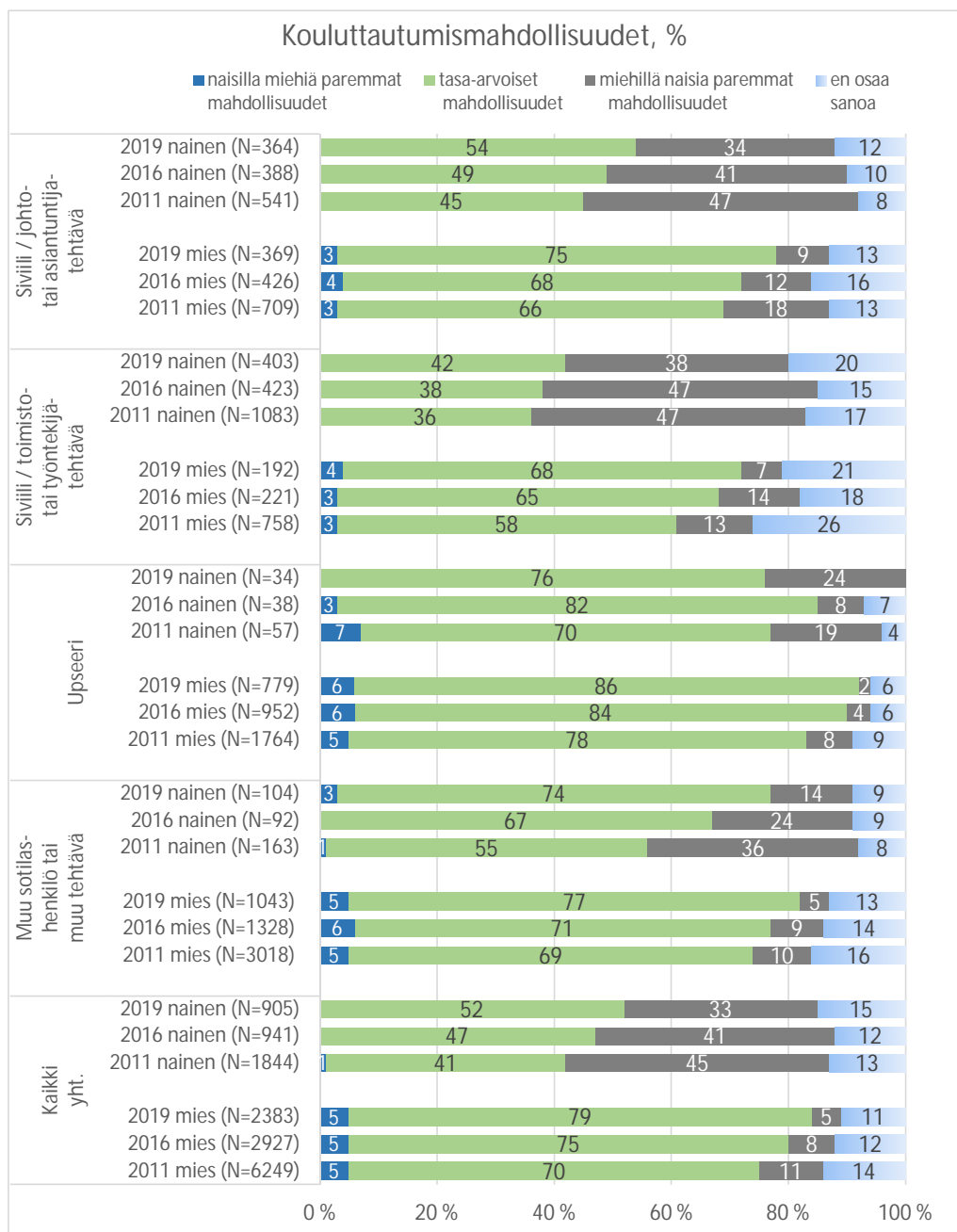


**Kuvio 9.** Arviot naisten ja miesten työssä kehittymisen mahdollisuuksista henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

Kouluttautumismahdollisuuksia piti tasa-arvoisina lähes 80 prosenttia miehistä ja vähän yli puolet naisista. Vastaavasti naisista miehiä suurempi osa katsoi, että miehillä on naisia paremmat kouluttautumismahdollisuudet. Useimmin mahdollisuuksia pitivät tasa-arvoisina miesupseerit ja muiden sotilashenkilöiden miehet. Naisista taas siviilitehtävissä toimivat olivat sotilastehtävissä toimivia useammin sitä mieltä, että miehillä on naisia paremmat kouluttautumismahdollisuudet (kuvio 10).

Kaikista nais- ja miesvastaajista edellisiä kyselyjä suurempi osa katsoi, että naisilla ja miehillä on tasa-arvoiset mahdollisuudet kouluttautua. Kaikkien henkilöstöryhmien naisista ja miehistä entistä useampi koki kouluttautumismahdollisuudet tasa-arvoisiksi. Poikkeuksena olivat naisupseerit, joista hieman edellistä kyselyä pienempi osa koki mahdollisuudet tasa-arvoisiksi (kuvio 10).

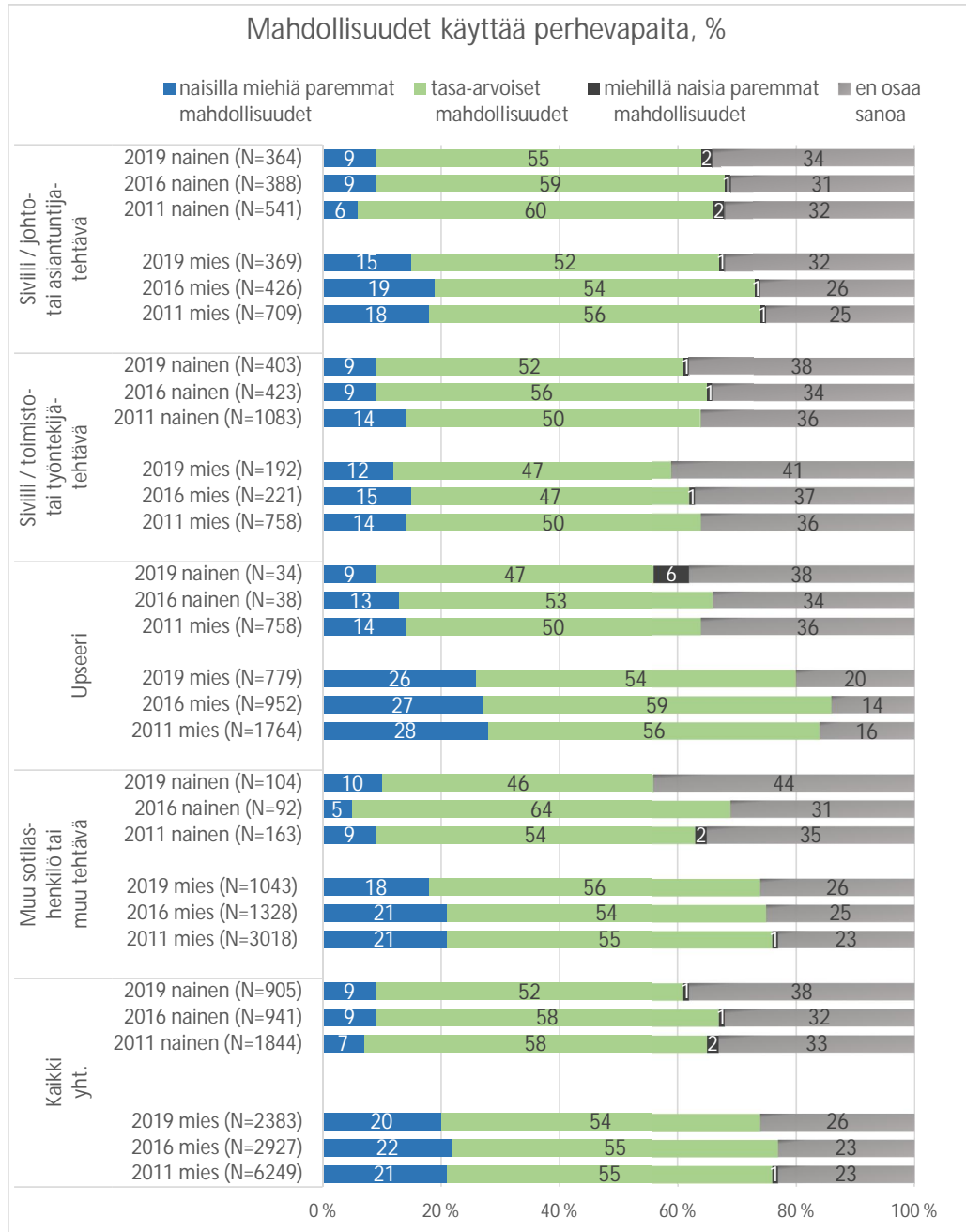




**Kuvio 10.** Arviot naisten ja miesten kouluttautumismahdollisuuksista henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

Sekä naisista että miehistä yli puolet koki, että naisten ja miesten mahdollisuudet käyttää perhevapaita ovat yhtä hyvät. Miehistä kuitenkin viidennes katsoi naisilla olevan miehiä paremmat mahdollisuudet, erityisesti upseerimiehet kokivat näin. Naisista yli kolmannes ja miehistä noin neljännes valitsi

kysymysvaihtoehdon ”en osaa sanoa” Edellisiin kyselyihin verrattuna muutokset olivat hyvin pieniä sekä henkilöstöryhmän että sukupuolen mukaan tarkasteltuna (kuvio 11).

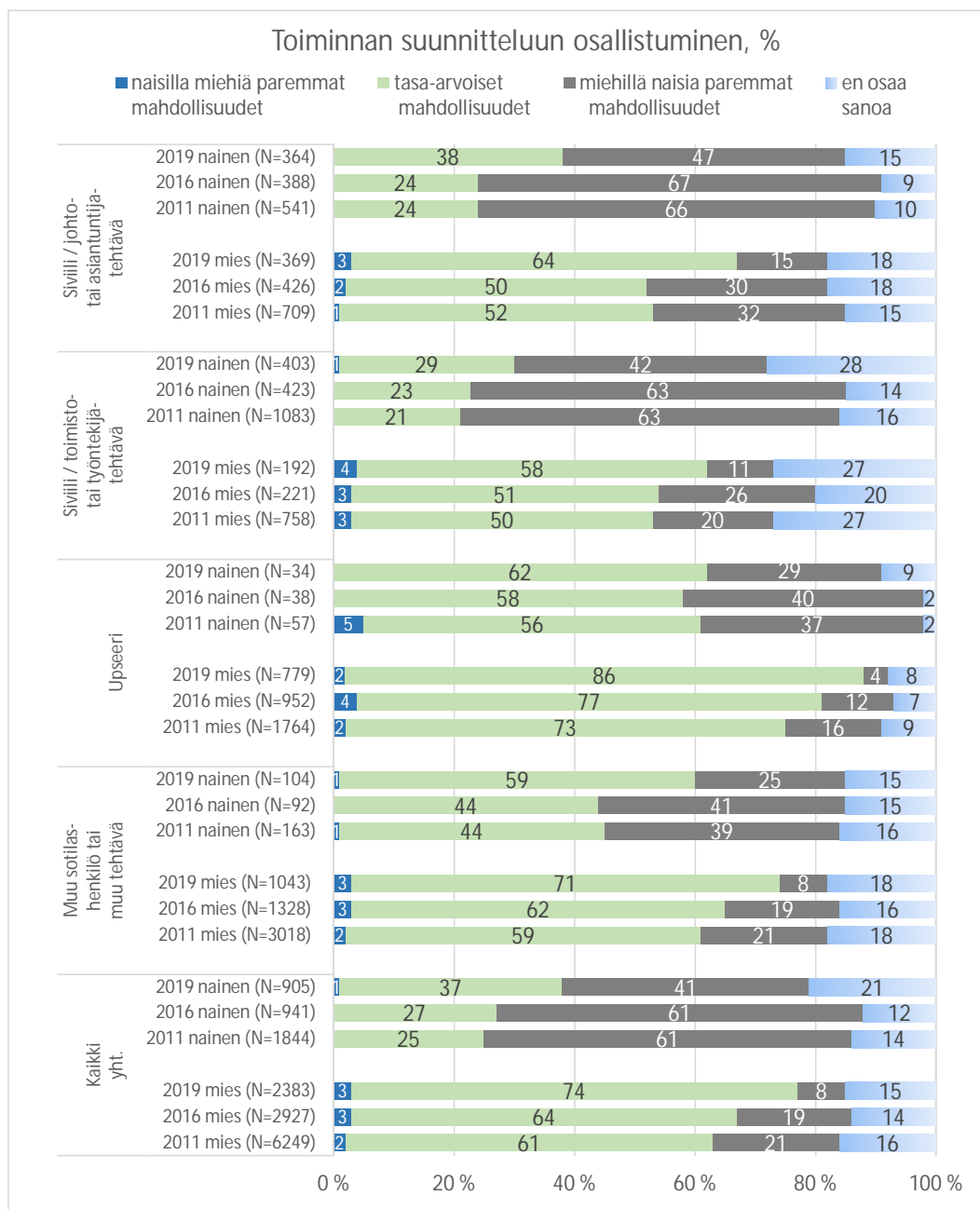


**Kuvio 11.** Arviot naisten ja miesten mahdollisuuksista käyttää perhevapaita henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

Vuosien 2011 ja 2016 kyselyissä kysyttiin mahdollisuuksista osallistua päätöksentekoon, mutta tässä kyselyssä kysymys muotoiltiin mahdollisuuksiksi osallistua toiminnan suunnitteluun. Hieman erilaisesta muotoilusta huolimatta tulokset on koottu samaan kuvioon eri kyselyvuosilta (kuvio 12).

Kaikista vastaajista miehet olivat naisia useammin sitä mieltä, että naisten ja miesten mahdollisuudet osallistua toiminnan suunnitteluun ovat tasa-arvoiset. Miehistä mahdollisuuksia piti tasa-arvoisina noin kolme neljäsosaa, kun taas naisista 41 prosenttia oli sitä mieltä, että miehillä on naisia paremmat mahdollisuudet. Miehistä upseerit pitivät useimmin mahdollisuuksia tasa-arvoisina ja myös muissa henkilöstöryhmissä miehet pitivät selvästi naisia useammin mahdollisuuksia tasa-arvoisina. Naisista upseerit sekä muut sotilashenkilöt katsoivat naisten ja miesten mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon tasa-arvoisiksi useammin kuin siviilitehtävissä toimivat naiset (kuvio 12).

Eri kyselyvuodet eivät ole täysin vertailtavissa, koska kysymys oli tällä kertaa hieman eri tavalla muotoiltu. Jos vertailu kuitenkin tehdään, voidaan havaita, että sekä nais- että miesvastaajista entistä suurempi osa katsoi mahdollisuudet tasa-arvoisiksi (kuvio 12).

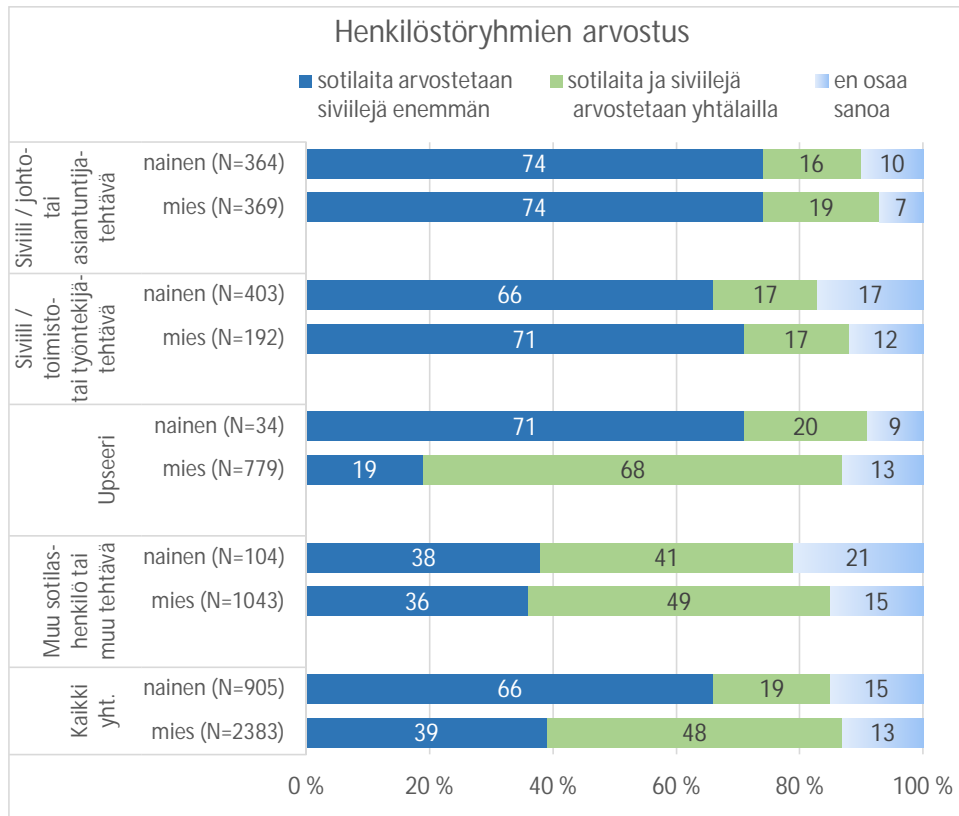


**Kuvio 12.** Arviot naisten ja miesten mahdollisuuksista osallistua toiminnan suunnitteluun henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

#### *Vastaajien arviot henkilöstöryhmien arvostuksesta*

Naiset olivat selvästi miehiä useammin sitä mieltä, että sotilaita arvostetaan siviilejä enemmän. Vastauksissa oli tosin selvä ero sotilaiden ja siviilien välillä: Siviileistä sekä naiset että miehet olivat

useimmin sitä mieltä, että sotilaita arvostetaan siviilejä enemmän, samoin naisupseerit olivat usein tätä mieltä. Sen sijaan muiden sotilashenkilöiden naiset ja miehet sekä erityisesti miesupseerit katsoivat, että sotilaita ja siviilejä arvostetaan yhtä lailla (kuvio 13). Tässä kohdassa on huomattava, että kysymyksessä ei ollut valittavana vaihtoehtoa ”siviilejä arvostetaan sotilaita enemmän”.

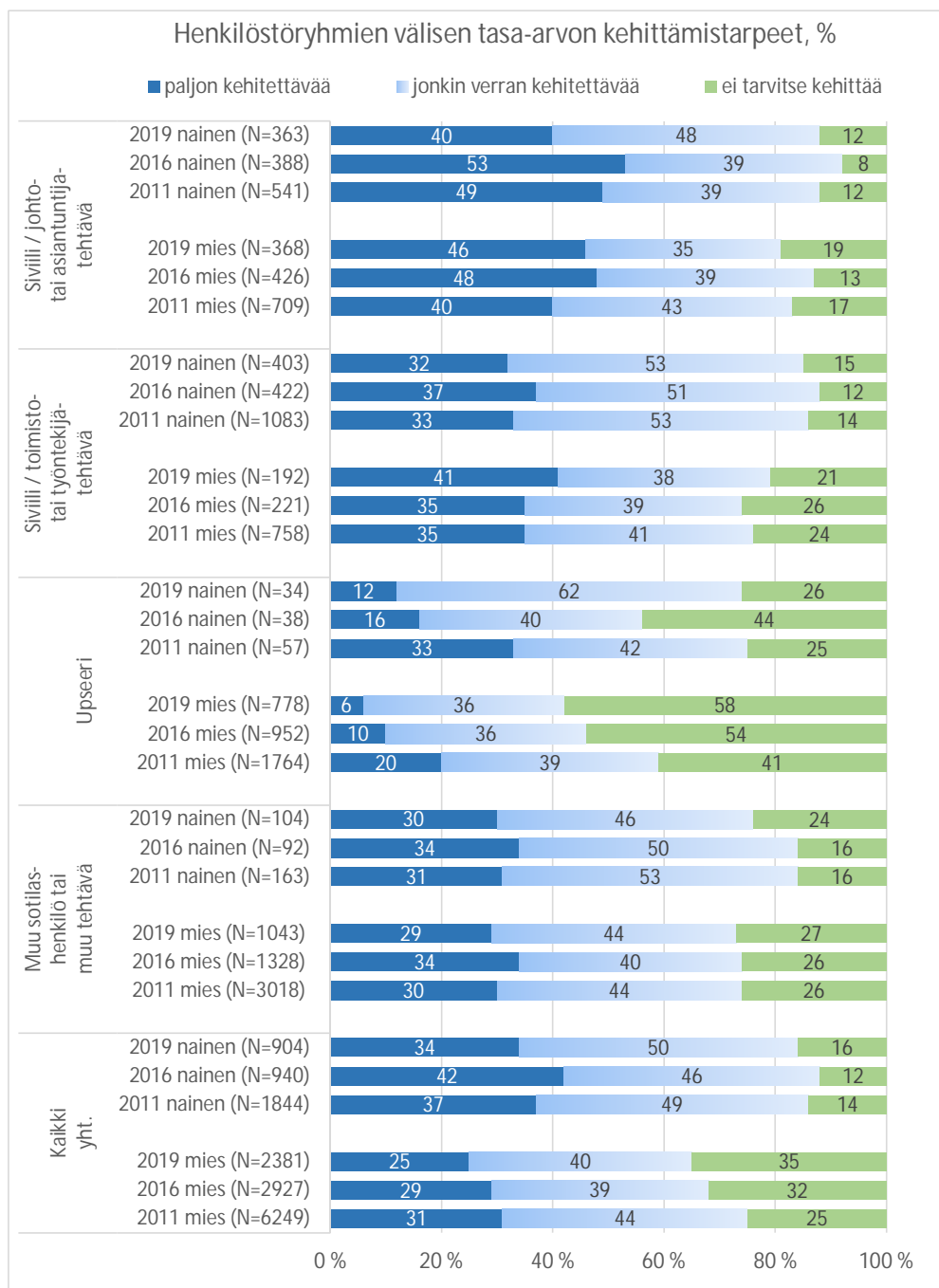


**Kuvio 13.** Vastaajien arviot henkilöstöryhmien arvostuksesta henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan

#### *Tasa-arvon kehittämistarpeet eri-osa-alueilla*

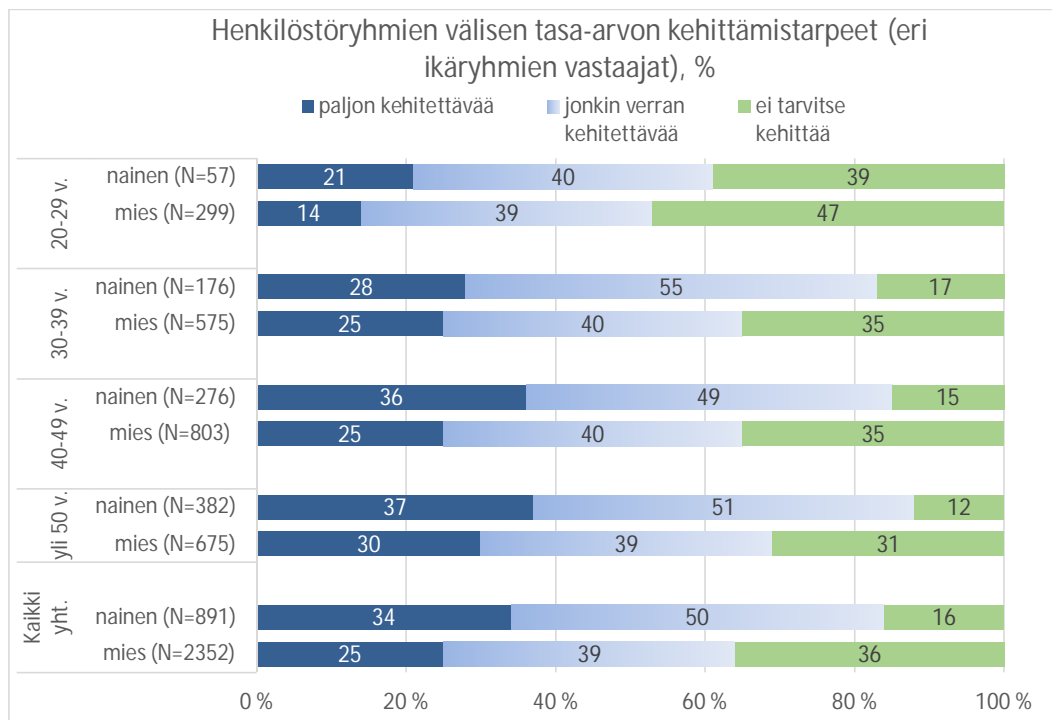
Eniten kehittämistarpeita nähtiin edelleen henkilöstöryhmien välisessä tasa-arvossa ja seuraavaksi eniten sukupuolten tasa-arvossa. Uutena osa-alueena kysyttiin koulutuksellisen tasa-arvon kehittämistarpeista, jossa nähtiin seuraavaksi eniten kehitettävää. Ikätasa-arvon kehittämistarpeet, jossa nähtiin vähiten kehitettävää. Aiempina kyselyvuosina mukana ollut kysymys etnisen tasa-arvon kehittämistarpeista ei ollut tässä kyselyssä mukana.

Kaikista naisista 84 prosenttia näki henkilöstöryhmien välisessä tasa-arvossa ainakin jonkin verran kehitettävää, miehistä 65 prosenttia. Lisäksi naiset näkivät asiassa paljon kehittämistarpeita useammin kuin miehet. Eniten henkilöstöryhmien välisen tasa-arvon kehittämistarpeita näkivät siviilien asiantuntija- ja työntekijätehtävissä toimivat naiset ja miehet samoin kuin aiemmissakin kyselyissä. Vähiten henkilöstöryhmien välisen tasa-arvon kehittämistarpeita näkivät nais- ja miesupseerit, molemmat vielä vähemmän kuin kahdessa aiemmassa kyselyssä (kuvio 14).



**Kuvio 14.** Arviot henkilöstöryhmien välisen tasa-arvon kehittämistarpeista henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

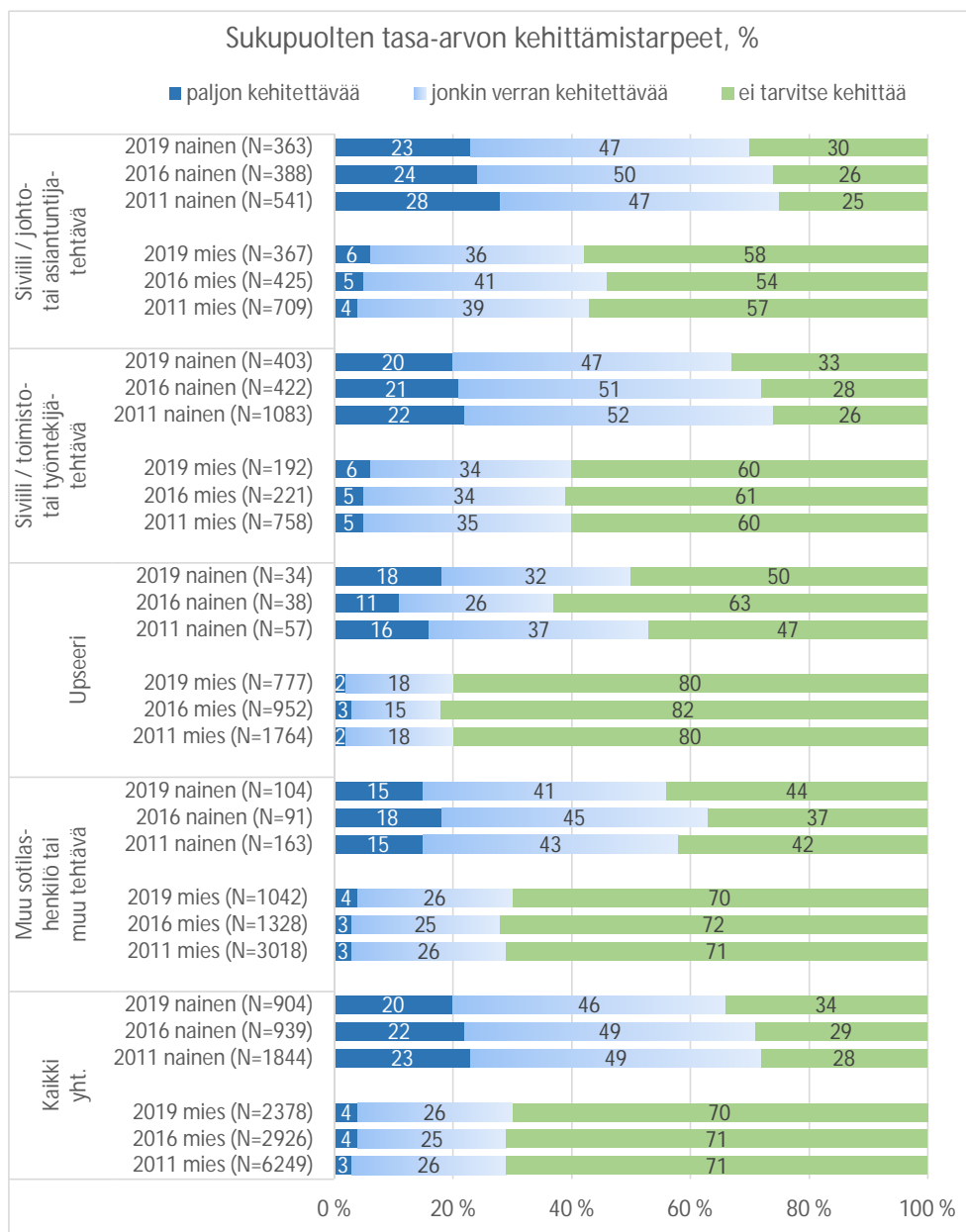
Sekä naisista että miehistä nuorin ikäryhmä, 20–29-vuotiaat, näki muita vähemmän henkilöstöryhmien välisen tasa-arvon kehittämistarpeita. Eniten kehittämistarpeita naisista ja miehistä näkivät 40–49-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat (kuvio 15).



**Kuvio 15.** Arviot henkilöstöryhmien välisen tasa-arvon kehittämistarpeista iän ja sukupuolen mukaan.

Naisista kaksi kolmasosaa näki sukupuolten tasa-arvossa paljon tai jonkin verran kehitettävää, miehistä 30 prosenttia. Useimmin kehittämistarpeita näkivät naisista siviiliasiantuntijat ja -työntekijät. Myös upseerien ja muiden sotilashenkilöiden naiset näkivät sukupuolten tasa-arvossa kehittämistarpeita miehiä useammin (kuvio 16).

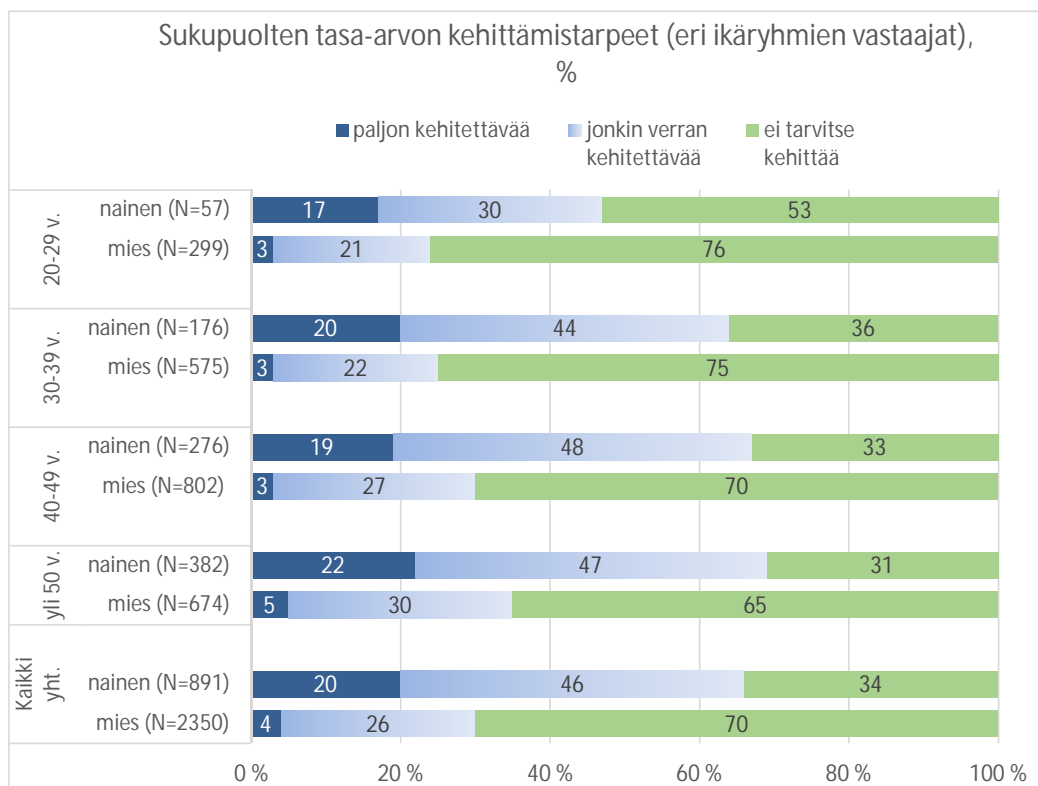
Muutokset edelliseen kyselyyn verrattuna ovat henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan tarkasteltuna hyvin pieniä, upseerinaiset näkivät kuitenkin sukupuolten tasa-arvossa kehittämistarpeita enemmän kuin viime kyselyssä (kuvio 16).



**Kuvio 16.** Arviot sukupuolten tasa-arvon kehittämistarpeista henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

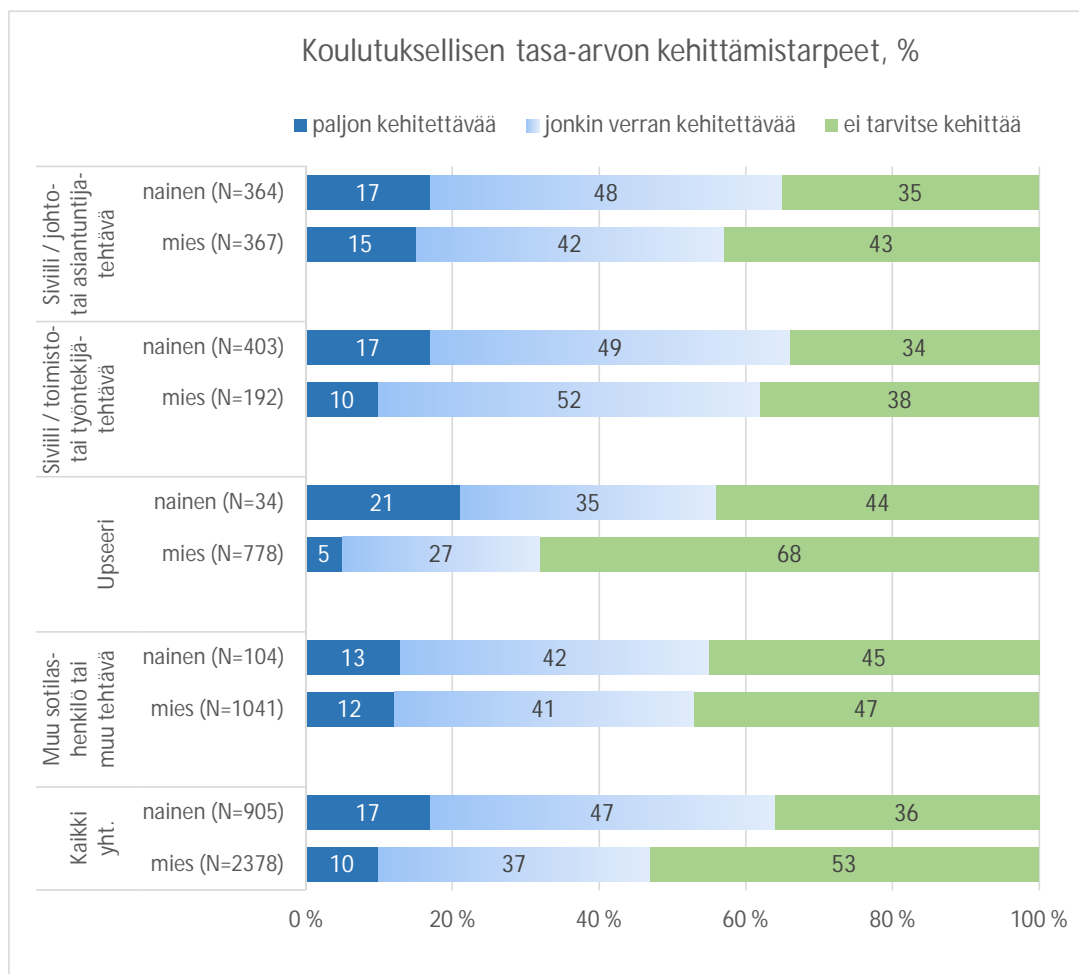
Sukupuolten tasa-arvossa näki paljon kehitettävää noin 20 prosenttia naisista kaikissa ikäryhmissä ja miehistä vain 3–5 prosenttia. Ainakin jonkin verran kehitettävää sukupuolten tasa-arvossa näki lähes puolet 40–49-vuotiaista ja yli 50-vuotiaista naisista eli selvästi enemmän kuin nuorin ikäryhmä (kuvio 17).





**Kuvio 17.** Arviot sukupuolten tasa-arvon kehittämistarpeista iän ja sukupuolen mukaan.

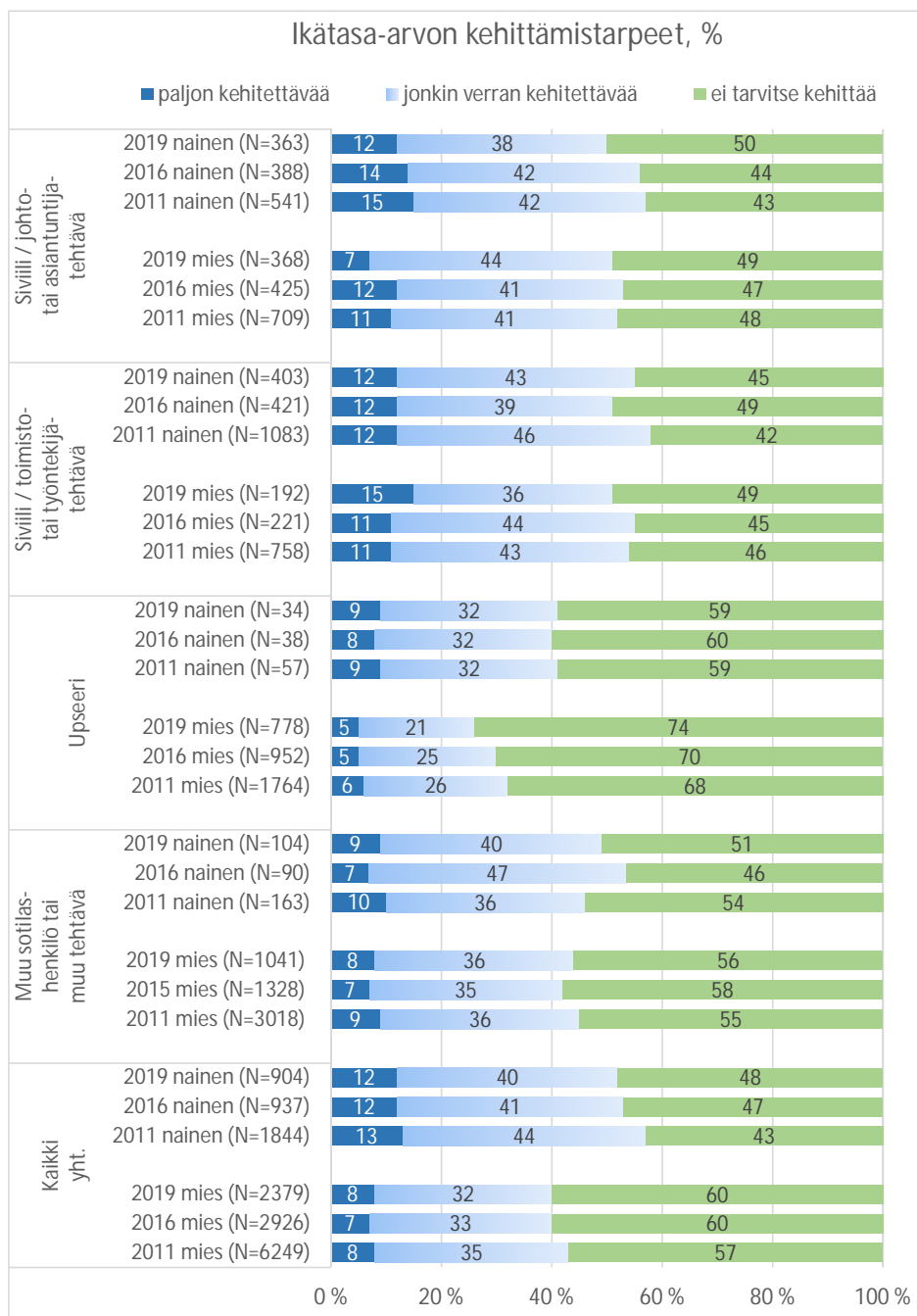
Eniten kehittämistarpeita koulutuksellisessa tasa-arvossa näkivät siviilien asiantuntija- ja työntekijätehtävissä toimivat naiset ja miehet ja vähiten miesupseerit. Myös muiden sotilashenkilöiden naiset ja miehet kokivat asiassa varsin paljon kehitettävää (kuvio 18). Koulutuksellisen tasa-arvon kehittämistarpeissa ikäryhmien ja sukupuolten välillä ei ollut suuria eroja, joten ikäryhmittäistä kuviota ei tässä yhteydessä esitetä. Kysymys oli mukana kyselyssä nyt ensimmäistä kertaa.



**Kuvio 18.** Arviot koulutuksellisen tasa-arvon kehittämistarpeista sukupuolen ja henkilöstöryhmän mukaan.

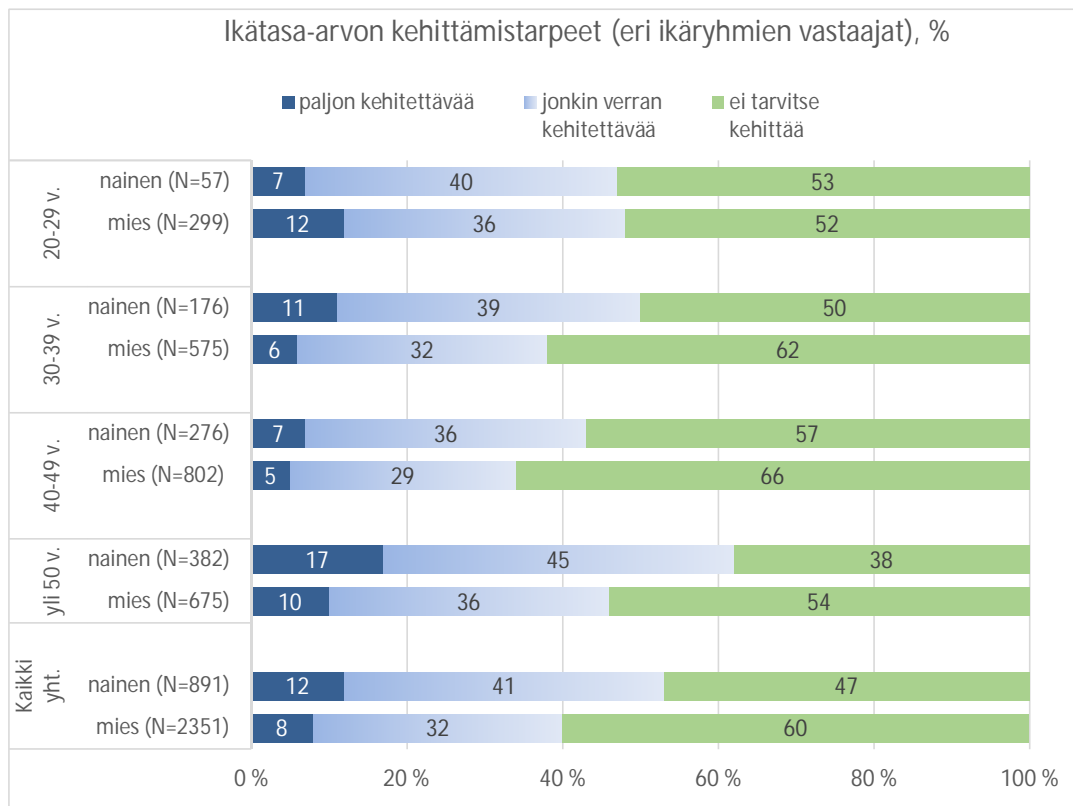
Naiset näkivät miehiä enemmän ikätasa-arvon kehittämistarpeita, sillä yli puolet naisista näki asiassa ainakin jonkin verran kehitettävää, miehistä 40 prosenttia. Varsin selvästi vähiten ikätasa-arvon kehittämistarpeita näkivät miesupseerit ja eniten siviilinaiset ja -miehet sekä muiden sotilashenkilöiden naiset ja miehet (kuvio 19).

Siviilien johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat naiset ja miehet näkivät ikätasa-arvossa jonkin verran aiempaa vähemmän kehittämistarpeita, samoin miesupseerit ja muiden sotilashenkilöiden naiset. Muutokset olivat kuitenkin varsin vähäisiä (kuvio 19).



**Kuvio 19.** Arviot ikätasa-arvon kehittämistarpeista iän ja sukupuolen mukaan.

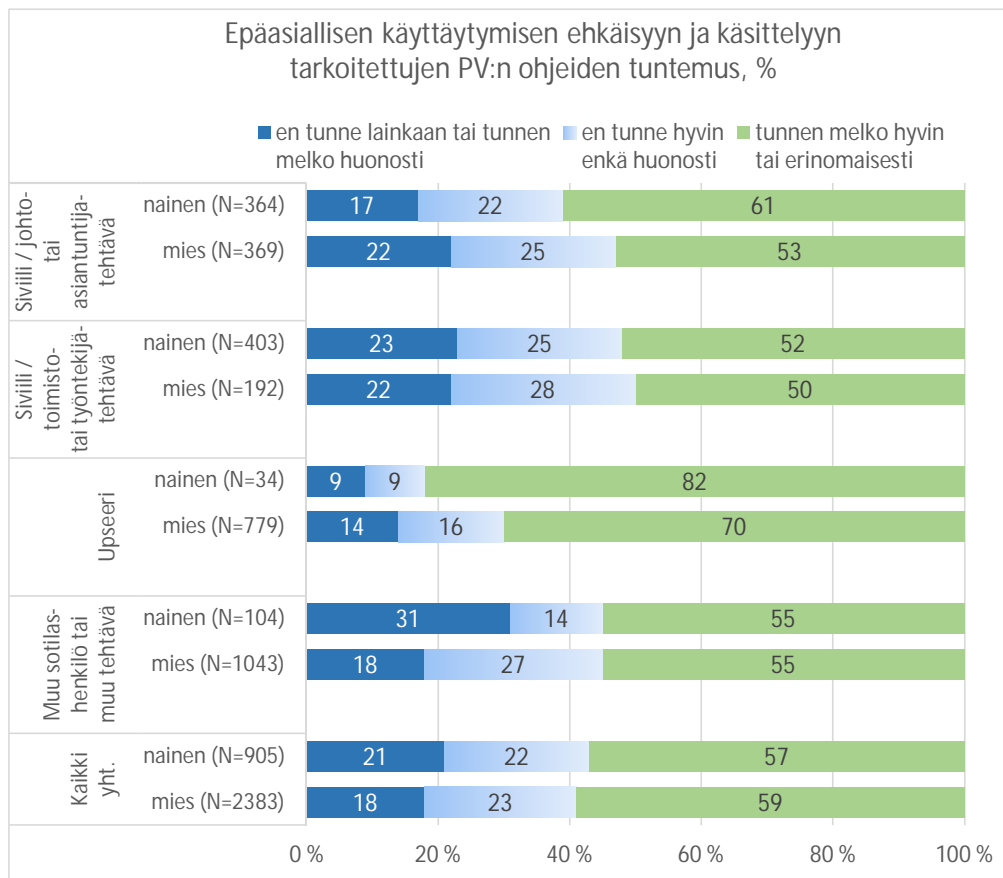
Vastaajan iän mukaan tarkasteltuna erityisesti yli 50-vuotiaat naiset näkivät ikätasa-arvossa paljon tai jonkin verran kehitettävää useammin kuin nuoremmat ikäryhmät. Miehistä nuorin ikäryhmä näki ikätasa-arvossa kehittämistarpeita lähes yhtä usein kuin yli 50-vuotiaat (kuvio 20).



**Kuvio 20.** Vastaajien arviot ikätasa-arvon kehittämistarpeista iän ja sukupuolen mukaan

### *Epäasiallisen käyttäytymisen ehkäisyyn ja käsittelyyn tarkoitettujen ohjeiden tuntemus*

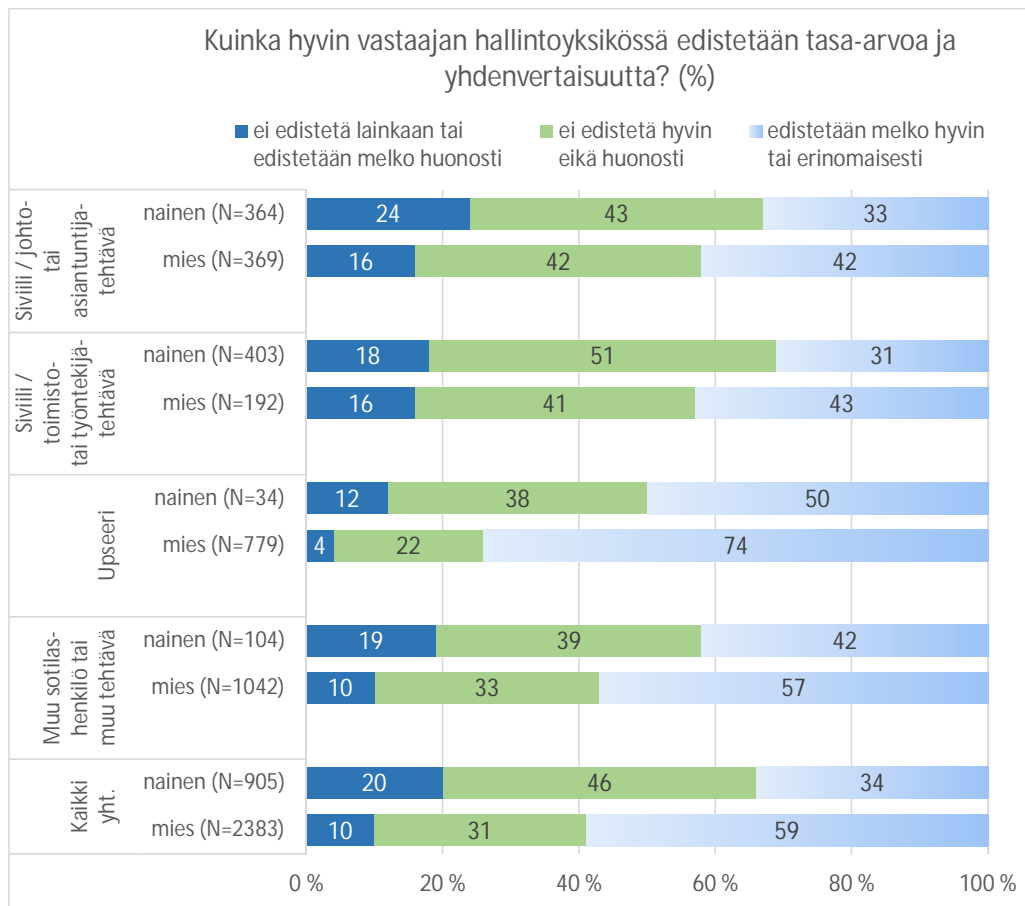
Lähes 60 prosenttia naisista ja miehistä ilmoitti tuntevansa epäasiallisen käyttäytymisen ehkäisyyn ja käsittelyyn tarkoitetut puolustusvoimien toimintaohjeet joko melko hyvin tai erinomaisesti ja noin 20 prosenttia naisista ja miehistä ilmoitti, että tuntee ohjeet melko huonosti tai ei lainkaan. Nais- ja miesupseerit ilmoittivat tuntevansa ohjeet joko melko hyvin tai erinomaisesti selvästi muita useammin. Siviileistä yleisimmin ohjeet ilmoittivat tuntevansa johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat naiset (kuvio 21). Teema oli mukana kyselyssä nyt ensimmäistä kertaa.



**Kuvio 21.** Vastaajien arviot henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan siitä, kuinka hyvin he tuntevat epäasiallisen käyttäytymisen ehkäisyyn ja käsittelyyn tarkoitettut puolustusvoimien toimintaohjeet.

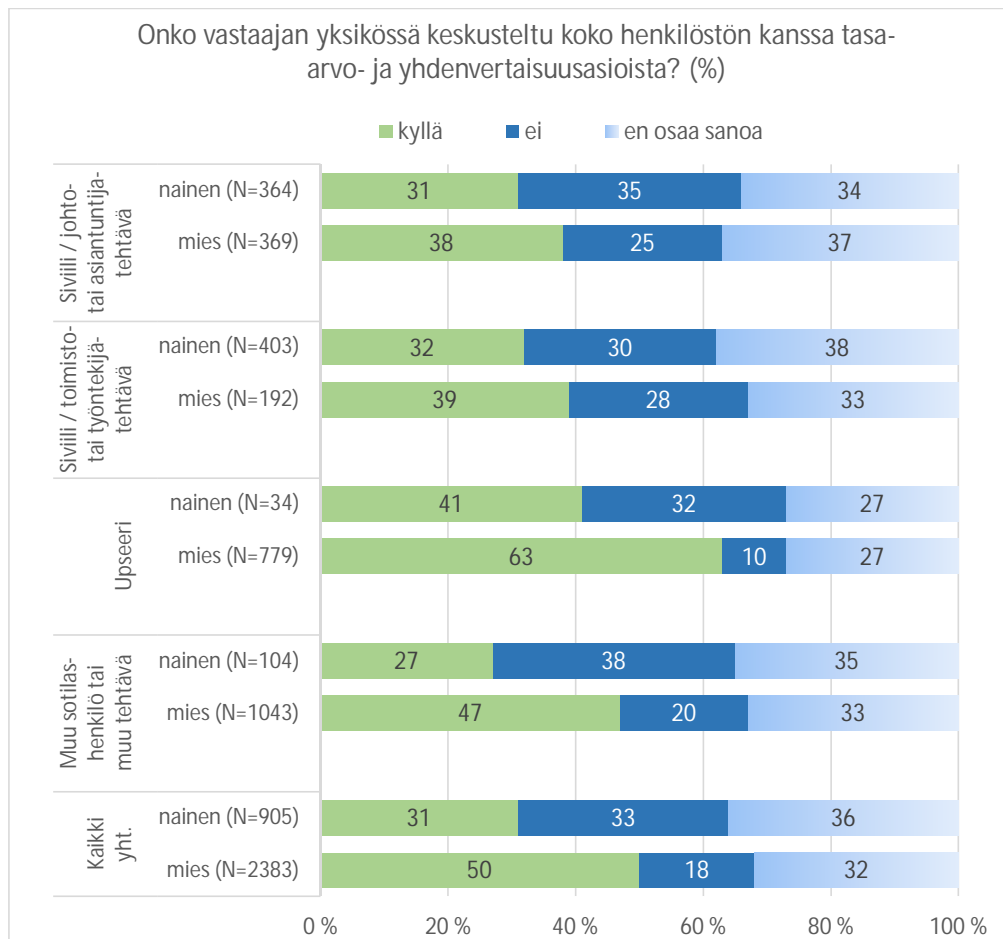
### Tasa-arvon edistäminen vastaajan hallintoyksikössä

Tasa-arvon edistämisen toteutuminen omassa hallintoyksikössä nähtiin sukupuolittain eri tavalla. Naisista 34 prosenttia koki, että tasa-arvoa edistetään melko hyvin tai erinomaisesti ja miehistä puolestaan 59 prosenttia. Miesupseereista näin koki 74 prosenttia. Nais- ja miessiviilit sekä muiden sotilashenkilöiden naiset kokivat useimmin, että tasa-arvoa ei edistetä yksikössä lainkaan tai sitä edistetään melko huonosti (kuvio 22). Tämäkin kysymys oli mukana tutkimuksessa ensimmäistä kertaa.



**Kuvio 22.** Vastaajien arviot henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan siitä, kuinka hyvin heidän hallintoyksikössään edistetään tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta.

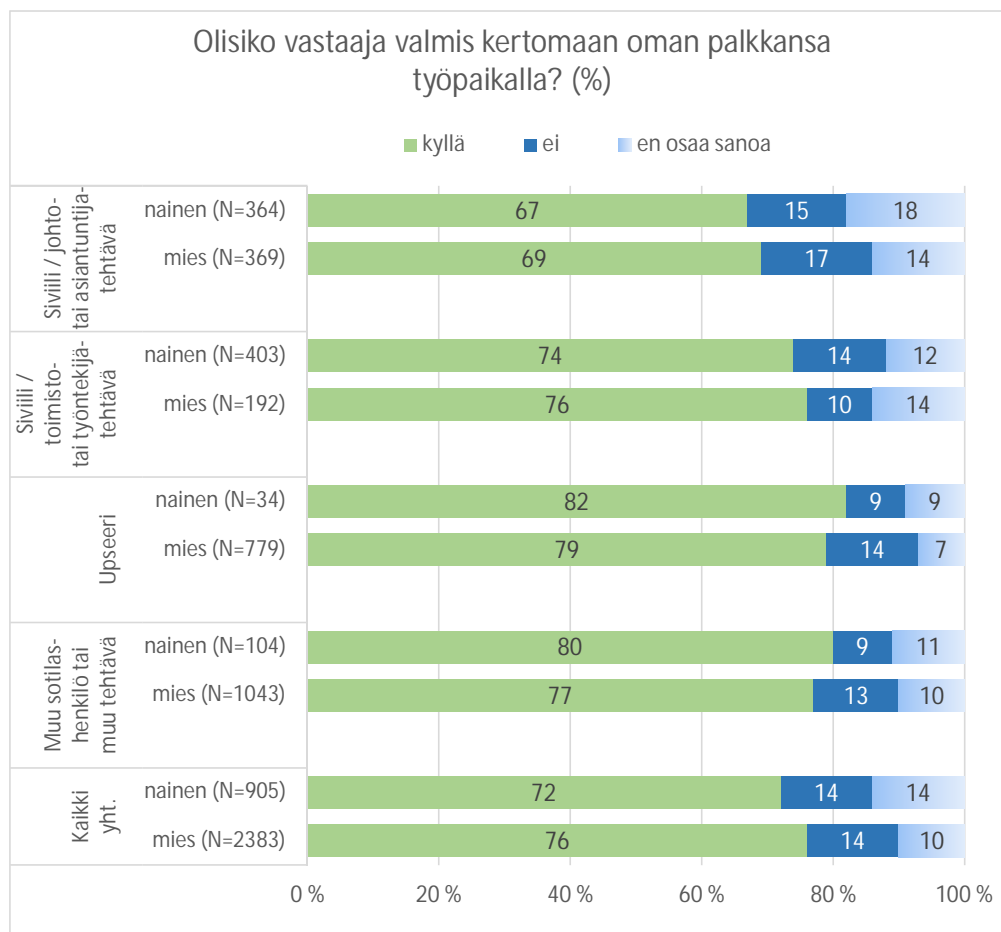
Naisten ja miesten näkemykset erosivat myös siinä, onko heidän hallintoyksiköissään keskusteltu koko henkilöstön kanssa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioista. Tästäkin asiasta kysyttiin tutkimuksessa ensimmäistä kertaa. Naisista alle kolmannes koki, että näistä asioista on keskusteltu ja miehistä puolet. Lisäksi sekä naisista että miehistä noin kolmannes ei osannut sanoa, onko tasa-arvoasioista keskusteltu heidän hallintoyksikössään. Nais- ja miessiviileillä erot vastauksissa eivät kuitenkaan olleet kovin suuria, suurimpia erot olivat nais- ja miesupseerien ja muiden sotilashenkilöiden naisten ja miesten välillä. Miesupseerit vastasivat useimmin, että heidän yksikössään on keskusteltu tasa-arvoasioista (kuvio 23).



**Kuvio 23.** Vastaajien kokemukset henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan siitä, onko heidän hallintoyksikössään keskusteltu koko henkilöstön kanssa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioista.

### Vastaajan valmius kertoa oma palkkansa työpaikalla

Palkka-avoimuutta käsiteltiin ensimmäistä kertaa kysymällä, olisiko vastaaja valmis kertomaan oman palkkansa työpaikallaan. Naisista ja miehistä noin kolme neljästä olisi valmis kertomaan palkkansa omalla työpaikallaan. Useimmin tähän olisivat valmiita nais- ja miesupseerit sekä muiden sotilashenkilöiden naiset ja miehet. Siviilien johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat naiset ja miehet olisivat valmiita tähän muita henkilöstöryhmiä harvemmin. Eri henkilöstöryhmissä erot ”kyllä”-vastauksissa naisten ja miesten välillä olivat melko vähäisiä (kuvio 24).



**Kuvio 24.** Vastaajan valmius kertoa oma palkkansa työpaikalla henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

### 4.2. Kehittämisen tarpeet ja näkemykset tasa-arvosta henkilöstön avovastauksissa

Tasa-arvon kehityskohteet ovat olleet jo pitkään saman tyyppisiä henkilöstön avovastauksissa. Tälläkin kertaa siviilien asemaan haluttiin parannusta erityisesti uran, palkkauksen, koulutusmahdollisuuksien ja työn arvostuksen suhteen. Siviilitehtävissä toimivat naiset kokevat sukupuolestaan haittaa asiantuntemuksen ja tehtävien tunnustetuksi tulemisessa. Siviilitehtävissä edelleen ainakin ajoittain



koetaan, että he ovat *välttämätön paha* organisaatiossa. Sotilasorganisaatio nähtiin lähtökohtaisesti epätasa-arvoisena ja siten epätasa-arvo vahvasti siviilien ja sotilaiden (erityisesti upseerien) välisenä kysymyksenä. Sotilastehtävissä toimivat arvioivat tasa-arvon toteutumista usein upseerien ja muiden sotilastehtävissä toimivien välisenä. Puolustusvoimauudistukseen liittyviä kommentteja tuli harvempaan kuin aikaisemmin, mikä kertonee siitä, että muutוסvaikutukset eivät nouse enää samalla tavalla esille, tai sitten niihin on totuttu.

Sukupuolten välisen tasa-arvon käsittelyssä tyypilliseksi on muodostunut myös kiusaantuminen siitä, että naisia nostetaan esiin etenkin sotilastehtävissä. Kuntotestien sukupuolisidonnaiset rajat, erilaiset määräykset ulkonäön suhteen sekä huoli siitä, että naisia suositaan, olivat usein toistuvia esimerkkejä avovastausaineistossa miespuolisten sotilaiden avovastauksissa.

Tasa-arvoa käsiteltiin myös erilaisten organisaation osien, kuten hallintoyksiköiden, osastojen, joukko-osaston eri toimipisteiden välisenä sääntöjen noudattamisen ja etujen jakautumisen epäsuhtana. Epätasa-arvo ja kirjavat käytännöt liittyen esimerkiksi etätööhön, työaikajoustoihin, työhyvinvointitoimintaan. Samankin johtajan alaisuudessa eri toimipisteillä voi olla erilaisia käytäntöjä ja mahdollisuuksia ja etuja.

Ikään liittyvät tekijät nousivat jonkin verran esiin. Yhtäältä toivottiin, että ikä pitäisi ottaa huomioon työkuormassa, toisaalta myös sitä, että pitkä työkokemus saisi enemmän tunnustusta. Koettiin jäätävän nuorempien ja korkeammin koulutettujen jalkoihin. Nuoret, sotilastehtävissä toimivat puolestaan näkivät iän muodostavan turhia esteitä tehtäviin hakeutumiselle ja uralle.

Toimintakulttuuriin liittyviin asioihin voidaan vaikuttaa myös paikallisella tasolla työyhteisöissä, mutta osa henkilöstöstä hieftävistä epäkohdista ovat sellaisia, että ne vaativat muutoksia ja linjauksia koko organisaation tasolla. Hyvä veli -järjestelmä ja etujen epätasainen jakautuminen koetaan edelleen vahvana. Kaikkiaan avoimuutta halutaan lisää. **Rekrytoinnin ja muutoinnin uraan** liittyvien prosessien avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen nostettiin esiin eri henkilöstöryhmissä. Avomina hakemismahdollisuuksia halutaan sekä sotilas- että siviilitehtäviin enemmän. Siviileille toivottiin heitä koskevaa urasuunnittelua ja mahdollisuuksia ilmoittaa halukkuus tehtäviin, jotka ovat enemmän tai vähemmän vain sotilaille korvamerkittyjä tehtäviä.

Uramahdollisuuksia katsottiin voitavan parantaa muuttamalla sotilasvirkoja siviiliviroiksi (tai vastavasti tehdä siviileistä sotilaita), resursseja siviiliurien kehittämiseen (esim. työntekijä-). Varusmiespalveluksen merkitys näyttäytyy naisten uraasteenä, joka kaippaa ratkaisua. Sotilasuralla on törmätty sukupuolten eriarvoisuuteen:

*Puolustusvoimissa on paljon rakenteellista syrjintää, joka kohdistuu etenkin sotilasvi-roissa työskenteleviin naisiin. Pääesikunnalla ei ole aitoa halua kitkeä tätä kulttuuria. Tehtäviä ei julisteta avoimesti haettavaksi tai naisille sanotaan suoraan, ettei sinua valita tehtävään, koska olet nainen. Naisille on myös tarjottu jo luokiteltuja tehtäviä huonom-malla palkkaluokalla. Naisille ei suunnitella aidosti urapolkua esim. KESU:ssa. Kun ky-syt seuraavaa tehtävää, on se edellinen tai sitä edellinen jo hoitamasi työtehtävä. Naisten motivaatio pyritään tappamaan monella tapaa. Ja jos ei homma miellytä, niin kerrotaan, että ei täällä ole pakko työskennellä. Naisten aseman parantamista heikentää se, etteivät kaikki naiset uskalla tuoda epäkohtia esille, vaan jopa kieltävät kohtaamansa vääryydet. (nainen, nuorempi upseeri)*

*Kehitysideat: – ammatillisten identiteettien uudistamisen tukeminen työidentiteettivalmennuksin – uraohjauksen ja urasuunnittelun tarjoaminen tukevin integraatiokoulutuksin – Siviilien urakierron kehitykseen panostaminen ja sen systemaattisempi käyttö – HOPSien käyttöön otto per asiantuntija – työnohjauksen käyttöönotto J6:lla (parantaa lapsellisten ja lapsettomien työn ja perhe-elämän yhteensovittamista vähentämällä eri tietojärjestelmien välillä poukkoilua, myös tilannekuva paranee) esim. toimeksianto vietään asiakirjajakelun sijaan suoraan työnohjaus- tai toiminnanohjaustoiminteeseen, josta se jakautuu paloittain eri suoritusportaille. (mies, johto ja asiantuntijat, siviili)*

Henkilöstön **vaikutusmahdollisuuksia ja kuulluksi tulemista** halutaan parantaa. Puuttumattomuus ongelmiin nähtiin organisaatiossa jatkuvana ongelmana. Ratkaisuksi ehdotettiin esimerkiksi anonyymiä ilmoittamista tai ulkopuolista tahoa, joka voi toimia puolueettomasti. Lisäksi esimiesvalmiuksia tulisi parantaa ja kykyä käsitellä vaikeita asioita voidaan pitää yhtenä esimiehenä toimimisen kriteerinä.

Vaikutusmahdollisuuksien ja osaamisen tunnustetuksi tulemisen näkökulmasta ehdotettiin, että siviiliasiantuntija esittelijäksi mukaan kokouksiin, joissa päätetään hänen asiantuntemukseensa liittyvistä asioista.

Naisten osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen:

*Johtoryhmissä ja muissa työryhmissä tulisi kiinnittää huomiota siihen, että niissä olisi mukana esimerkiksi talouspäälliköt, jotka ovat usein heikosti palkattuja naisia. Johdon tulisi edesauttaa naisten osallistumista päätöksenteossa ja johtoryhmätoiminnassa. (nainen, asiantuntija, siviili)*

Siviilien **kouluttautumismahdollisuuksia** tulisi parantaa. Tähän liittyvät työn käytännönjärjestelyt niin että koulutukseen osallistuminen on mahdollista, pääsy oppimisympäristöihin sekä pääsy koulutuksiin organisaation ulkopuolelle, sillä koulutustarjontaa siviileille on vähän. Hoitohenkilöstön asema nähtiin huonommaksi lääkäreihin nähden esimerkiksi siinä, että koulutuksiin pääsy oli heikompaa, kun vapaita oli vaikeaa saada.

*Ammattiryhmien välinen tasa-arvo: Lääkärit ja hoitajat eivät ole tasa-arvoisessa asemassa. Lääkärit voivat tehdä etä- ja hajatyötä, on työajan kohdennusta (josta ei vaadita mitään tuotosta) yms. Lääkäreitä koulutetaan myös ulkomailla. Hoitajana minulla ei ole mahdollista tehdä etä- tai hajatyötä, välillä on mahdotonta päästä edes ilmaiseen koulutukseen. (nainen, työntekijä, siviili)*

**Palkkauksen ja siihen liittyvien perustelujen** avoimuuden lisääminen nähtiin myös tärkeäksi, ja palkkaus oli uran ohella suosittu aihe avovastauksissa. Tehtäväkuvausten tulisi kattaa henkilön työn kokonaisuus ja vastuut, ja esimiesten tulisi olla riittävän perehtyneitä alaisten työhön ja tilanteeseen. Edelleen koetaan, että palkkaus ja palkitseminen on huonompaa siviilien kohdalla ja että siviilien tekemä työ jää näkymättömäksi. Kehityskeskusteluissa tulisi kirjoittaa auki tehtävään liittyvät vastuut myös siviileille, ei ainoastaan siten, että henkilö osallistuu johonkin asiaan. Lennonvarmistukseen liittyvä lisä hiertää edelleen sotilaiden ja siviilien arvostusta. Tähän otettiin kantaa laajasti eri henkilöstöryhmissä.

*On vähän surullistakin tämä nykyinen vaatiluokkapalkkaus ja sen lisäksi ruusuna kakun päällä henkilökohtainen arviointi esimiehen kanssa, jossa joudut todistelemaan/perustelemaan saadaksesi ehkä suoritusarviointiasi nousemaan ja siten palkkaa lisää. Jos onnistut jonkun numeron suoritusarvioinnistasi saamaan nousemaan, on esimies miettinyt valmiiksi mistä sitten lasketaan, jotta suoritusarviointi ei loppupeleissä sitten nousekaan. Suoritusarviointi pysyy samana vuodesta toiseen tai kovasti yritetään laskea ja se on linja, josta kokemuksen mukaan pidetään kiinni. (nainen, toimisto, siviili)*

*Olen kenttäsairaanhoitaja ja tehtävän vaatimuksena on korkeakoulututkinto. Silti kuulun siv-palkkaryhmään, vaikka esim. insinööri, joka on saman tasoinen tutkinto, kuuluu esja-palkkaryhmään. Myös osastonhoitaja kuuluu siv-taulukeroon, vaikka hänellä voi olla jopa 22 alaista ja vaatimuksena ylempi korkeakoulututkinto. Tämä johtunee historiallisista syistä, hoitoala on ennen ollut naisvaltainen ala ja insinöörit ovat olleet pääsääntöisesti miehiä. Tämä epäkohta tulisi purkaa ja siirtää kenttäsairaanhoitajat esja-palkkaukseen. Lisäksi puolustusvoimilla ei kenttäsairaanhoitajan ole mahdollista saada sotilasvirkaa (vrt. esim. insinööriluutnantti), mutta esim. rajavartiolaitoksella on olemassa ensihoitoluutnantin nimike. Kaikki puolustusvoimien lääkintäalan sotilasvirat sekä johtotehtävät on varattu lääkäreille (vanhat opistoupseerit pois lukien), joten myös ammattiryhmien tasa-arvossa on vielä tekemistä. (mies, työntekijä, siviili)*

*Näkemykseni mukaan kaikkia tulee kohdella tasa-arvoisesti ja näin myös Puolustusvoimissa tehdään palkkauksen ja tehtävien osalta. Henkilökohtaisesti näen osittain turhana "vouhotuksen" tasa-arvosta. Kuitenkin jos joku kokee epätasa-arvoa, tulee olla mekanismit avata hänen kokemuksiansa ja selvittää hänen tuntemuksien taustaa. Uskon, että jokaiselle henkilölle osataan antaa perusteltu vastaus hänen tuntemuksistaan mahdollisen epätasa-arvon osalta. Jos taas ilmenee kysymyksiä, tai epäkohtia tulee, ko. mekanismin avulla voidaan niihin pureutua. (mies, sotilas, esiupseeri)*

*Olen kokenut avioeron, ja sitä käytettiin minua vastaan myös kehityskeskustelun yhteydessä. Todella epäasiallisesti todettiin, että olen sulkeutuneempi, ja annettiin vuorovaihtustaidoista ala-arvoiset arvosanat. (mies, nuorempi upseeri)*

*Kyselyssä mainittu palkka-avoimuus varmasti auttaisi, jos palkkatasa-arvossa on kehitettävää. Tehtäväkohtainen palkkaus periaatteessa estää palkkaepätasa-arvon, mutta tietenkin tehtävänkuvauksen kirjoittamisessa ja henkilökohtaisen palkanosan arvioinnissa on varmasti epätasa-arvoa. Käsittääkseni palkka-avoimuus on meillä kuitenkin jo olemassa. Ainakin omasta palkasta on asiakirjat putkella, joista jokainen lukuoikeudellinen voi ne käydä lukemassa, jos kiinnostaa. (mies, aliupseeri)*

Siviilitehtävissä toimivat naiset nostivat esille, että esimiehet eivät tunne heidän työtehtäviään riittävästi hyvin, mikä aiheuttaa ongelmia kokonaisuuden hallinnassa ja palkkauksen määrittelyssä. Vaikutusmahdollisuudet itseä koskeissa asioissa olivat heikot.

*Esimiehet vaihtuvat mutta ovat siltikin hetimiten kuukausien tai 1 vuoden jälkeen päteviä ja oikeita henkilöistä arvioimaan sitä, kuinka oikeasti olet hoitanut työsi. Näin he määrittelevät palkkasi ja siten vaikuttavat tulevaan eläkkeesi suuruuteen. (nainen, toimisto, siviili)*

Perehdytystä tulisi parantaa huomioimaan myös pitkältä perhevapaalta paluun:

*Kun palasin takaisin töihin äitiysloman jälkeen, en itse saanut minkäänlaista perehdytystä siihen, missä eri projekteissa mentiin. Lisäksi huomasin aika pian, että lähes kaikki vastuulliset tehtävät projekteissa oli jaettu sijaisille. Projektissa, jossa aiemmin olin projektipäällikkönä, minulle esitettiin äitiysloman jälkeen projektisihteerin tehtäviä. Tähän en tietenkään suostunut. Olin äitiyslomalla [monta vuotta sitten] ja en vielä tänäkään päivänä ole saanut takaisin sitä asemaa, mikä minulla oli äitiyslomalle jäädessä. Nyt olen kokenut suorastaan vihamielistä suhtautumista projekteissa. Osaamistani ja ammattitaitoani ei kerta kaikkiaan ole edes haluttu hyödyntää. Tuntuu vain tyhmältä katsoa sivusta, kun muut tekevät tyhmiä virheitä sen takia, että minun osaamistani ei edes haluttu hyödyntää. (nainen, johto ja asiantuntijat, siviili)*

Monet parannusta kaipaavat asiat ovat rakenteellisia ja ohjeisiin tai niiden noudattamiseen liittyviä. Arjen toiminta- ja vuorovaikutuskulttuurissa on kuitenkin vielä kehitettävää, eikä siihen ole helppo pelkillä normeilla puuttua. Epävirallinen keskustelukulttuuri koetaan ongelmalliseksi, kun se mahdollistaa epäasiallisen kielenkäytön. Asenteisiin tulisi vaikuttaa jo koulutusvaiheessa.

*Havaitsemani epäasiallinen käyttäytyminen on ollut rasistista ja seksuaaliseen suuntautumiseen liittyvää vitsailua esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa. En ole kokenut itseäni kohdistuvaa epäasiallista käyttäytymistä. Mielestäni esimerkiksi tietyt ilmaisut eivät ole sopivia puheessa, vaikka kyse olisikin vapaamuotoisemmasta keskustelusta. Se, että tällainen puhe on sosiaalisesti sallittua työyhteisössäni, häiritsee minua jonkin verran ja olen koittanut ilmaista mielipiteeni rakentavasti, mutta sitä ei ole oman kokemukseni mukaan juurikaan huomioitu. Toivoisin, että tähän tulisi muutos, vaikka ymmärrän, että tällainen puhe on ilmeisesti ollut sallittua ja hyväksyttyä vapaamuotoisissa keskusteluissa työpaikallani jo pitkään. Kyse on muutamien yksittäisten ihmisten tavasta puhua. (nainen, toimisto, siviili)*

*[J]ohtajan kummallisesti lanseeraama "kahvio on tippivapaa (työilmapiiirivapaa) alue", s.o. kahviossa voivat jotkut vapaasti päällikön esimerkillä viljellä mauttomia vitsejä tai naljailla tms. vapaasti kenenkään siihen puuttumatta, saa aikaan osan henkilöstöstä välttelemään yhteisiä taukoja. (mies, esiupseeri)*

*Valitettavasti asenteisiin on vaikea vaikuttaa. Puolustusvoimien henkilökunta on suhteellisen konservatiivisia ja edelleen kohtaa asenteisiin, joiden mukaan naisen paikka on kotona ja/tai naisvoittoisissa töissä. Epäilen ja arvioin, että joudun tekemään tuplasti enemmän töitä kuin miehet saavuttaakseni arvostetun aseman työyhteisössäni. Myös tekemisiäni ja olemistani seurataan enemmän. Ja mikäli saavutan hyvät tulokset kuntotesteissä tai vaikkapa ammunnoissa, sitä ihmetellään. Naisten ulkonäköä myös arvostellaan selän takana aika kovin sanoin, miehet pääsevät vähemmällä. Mitäpä näille tekisi? (nainen, erikoisupseeri)*

*Jos ilmenee epäasiallista käytöstä tai häirintää, niin monesti tilanne "sivuutetaan" jos henkilö joka on joutunut ko. kohtelun kohteeksi ei itse halua/uskalla nostaa asiaa esille. Olen vuosien varrella havainnut lukuisia tilanteita, jossa naisia on häiritty seksuaalisesti esim. yhteisissä tapahtumissa kaikkien nähdessä, myös esimiesten. Siltikään, koska "uhri"*

*ei halua/uskalla (esim. on määräaikaisessa työsuhteessa) nostaa asiasta juttua, niin asiaan vain todetaan "pojat on poikia" ja asiaan ei enää palata. Mielestäni tässä paistaa juuri se upseeriston "kadettiveljeä" ei jätetä asenne ja näin ollen tilanne voi jatkua vuodesta toiseen. Tai jos teko on sen verran "räikeä", jotta siihen on ollut pakko puuttua, niin henkilö siirretään toisiin tehtäviin. Ihmettelenpä vain mikä on sellainen rangaistus, jossa sinut siirretään mahdollisesti vaativimpiin tehtäviin?! (mies, aliupseeri)*

Toisten töiden arvostaminen on tärkeää:

*Ymmärrän että olemme sotilasorganisaatio ja sen kautta monessa asiassa sotilaat/sotilaiden asiat menevät monen muun edelle, mutta työntekijän näkökulmasta henkilöstöryhmien välistä tasa-arvoa tulisi lisätä. Oman kokemuksen mukaan suurin "jarru" tässä on ihmisten oma asenteellisuus eri henkilöstöryhmiä kohtaan - omastaan pitääkin olla ylpeä, mutta ei pidä silti dissata muita, meillä kaikilla on kuitenkin sama yhteinen työnantaja ja teemme kaikki saman yhteisen asian eteen töitä - isänmaamme. (mies, toimisto, siviili)*

Erilaiset käytännöt, erityisesti työaikaan liittyvät, halutaan yhtenäisemmiksi:

*Esim. etätöyöhön pitää olla organisaatiossa/hallintoyksikössä kaikilla työntekijöillä mahdollisuus. Ei ole reilua, että jollakin ammattiryhmälle on mahdollista etätö- ja työajan kohdennukset. (mies, työntekijä, siviili)*

*Perheellisiä naissotilaita melko vähän Merivoimissa ja siksi asioita ei ole vielä koettu kovin ajankohtaiseksi ottaa huomioon monessakin mielessä. Raskaana olevat palveluksessa olevat, työturvallisuus asian suhteen ja sijaisjärjestelyt. Lapsen hoidolliset rasitteet näkyvät useammin naisen työelämässä- heijastuu työntekoon ja uraan. Näin ollen asiat huomioidaan negatiivisessa mielessä useammin kuin miespuolisen työntekijän osalta Osa-aikaisen työn, etä- ja hajautetun työmallin käyttö perheellisille sekä liukuma työajoissa. Perheelliset miehet ja naiset ovat usein tiukassa välikädessä kodin ja työnantajan näkökulmasta. (nainen, sotilas, aliupseeri)*

Perhekysymykset koskettavat myös miehiä sotilasuralla. Isien hoivavastuut tulisi myös huomioida töiden suunnittelussa ja isien rooliin liittyvissä asenteissa:

*Jos Suomen huonoa ja edelleen heikentyvää syntyvyystilannetta halutaan korjata: A. miehet (isät) on otettava paremmin huomioon töiden suunnittelussa jne. B. Ylipäätään antaa tosiasiallinen mahdollisuus jäädä kotiin lapsen/lapsien kanssa (jos perheen tilanteen kannalta on parempi, että nainen (äiti) palaa mahdollisimman nopeasti työelämäänsä takaisin. C. Jos esimerkiksi haluaisin jäädä "koti-isäksi" kolmen/vast. lapsimäärän kanssa muutaman vuoden ajaksi ja palata sitten takaisin riviin kun esim. vanhin on alakouluiässä --> PUOLUSTUSVOIMAT EI TAIVU TÄHÄN. (Enkö ole enää kelvollinen rauhanajan työntekijä(upseeri) muutaman isä-vuoden jälkeen?) (mies, nuorempi upseeri)*

Jousto lapsiperheellisten ja muiden välillä voi myös tuottaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia:

*Kiertävät lomat, nyt tietyt henkilöt ovat aina parhaaseen loma-aikaan lomalla ja vieläpä aika pitkiä lomajaksoja. Ei saisi olla lapsiperheet ensisijaisesti, muillakin on sitoumuksia*

*ja yhteisiä lomatarpeita perheidensä/ystäviensä/sukulaistensa kanssa. Näin myös jokainen tietäisi tulevat lomansa ja voi tehdä suunnitelmia ja varauksia ajoissa, joka voi olla taloudellisestikin merkittävä asia. (nainen, toimisto, siviili)*

### *Miten tasa-arvoasioita on käsitelty?*

Tasa-arvoasioiden käsittelystä työpaikalla tuli huomioita henkilöstön avovastauksissa melko vähän. Tasa-arvoasioille toivottiin parempaa näkyvyyttä.

*Edellisen tasa-arvokyselyn tulokset ovat itseltä ainakin ohi. Toivon, että tästä kyselystä tulisi jonkinlainen analyysi nähtäville, kiitos. (nainen, asiantuntija, siviili)*

*Olen ollut pv:n palveluksessa samassa työpaikassa [kymmeniä vuosia]. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuusasioista on keskusteltu työpaikalla ja olen ollut kokouksissa mukana. Tämä on kuitenkin sotilaslaitos ja ainoastaan varusmiehet ja sotilaat ovat tärkeitä. Keskustelussa ja puheissa se tulee selvästi esiin. Tuntuu ensin hyvältä kuulla tasa-arvosta miesten ja naisten välillä. Hetken kuunneltua käy kuitenkin ilmi, että keskustelun aiheena on varusmiesten ja varusnaisten tasa-arvosta, sekä nais- ja miessotilaiden välisestä tasa-arvosta. Sanallakaan ei mainita siviilien ja sotilaiden välistä tasa-arvoa. Tämä pudottaa kuuntelijan välittömästi maan pinnalla ja tuo selkeästi esille mikä meidän siviilinaisten paikka on. Siviilimiehiä ehkä arvostetaan enemmän, riippuu tehtävästä. Tämä on kokemus omasta joukko-osastosta ja varmaan korkeasti koulutetut siviilit johtavassa asemassa ovat myös Puolustusvoimissakin arvostettuja. Puhun omasta kokemuksestani. Tasa-arvokeskustelussamme ei kuitenkaan mainittu siviilien ja sotilaiden välisestä tasa-arvosta ja se tuntui minusta pahalta. (nainen, johto ja asiantuntijat, siviili)*

*Tästä on kyselty jo aikaisemminkin, ja siitä ei seurannut / tullut mitään sen kummempaa toimenpiteitä, joten tuskin tulee tälläkään kertaa. (mies, johto ja asiantuntijat, siviili)*

*Epäasiallisen käyttäytymisen ehkäisy- ja käsittelysäännöistä paasataan jatkuvasti ja kaikki ne tuntevat. Mutta, kun sitä esiintyy, niin loppuun asti viedyt toimenpiteet puuttuvat ja epäasialliset käyttäytyjät eivät saa minkäänlaisia sanktioita. Toimintatavan ohjeistus on muutoin hyvä, mutta niistä puuttuvat konkreettiset esimerkit esimiehille, miten huonosti käyttäytyvä ihminen saadaan oikeasti ruotuun ilman, että esimestä voidaan syyttää kiusaamisesta tai jos ihminen itse ei tunnista käyttäytyvänsä huonosti. (nainen, toimisto, siviili)*

*Organisaatiossani on parhaillaan kirjoitettu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa, joka käsitelty vasta YTE -tasolla. Sen vuoksi ei ole vielä esitelty koko henkilöstölle. (nainen, toimisto, siviili)*

### *Ehdotukset tasa-arvon kehittämiseksi*

Tasa-arvo nähtiin usein kommunikaation asiaksi, koulutuksella parannettavaksi ja epäkohtiin sekä epäasialliseen käyttäytymiseen (kuten sukupuoliseen häirintään) puuttumisena. Tasa-arvon tulisi olla osa avointa ilmapiiriä muulloinkin kuin ongelmatapausten käsittelyssä, ja ehdotettiin myös tasa-arvon näkyviin nostamista uusille jo organisaatioon tullessa. Naisiin, erityisesti sotilastehtävissä, kohdistu-

vat kielteiset asenteet nostettiin ongelmana esiin. Keskeisenä pidettiin johdon sitoutumista, esimiesten valmiuksien parantamista sekä tasa-arvo- että yleensä henkilöstöjohtamisessa ja eri henkilöstöryhmien laajempaa osallistamista suunnitteluun ja päätöksentekoon. Tasa-arvoasioita tulisi käsitellä henkilöstön kanssa yhdessä.

*Voisi olla esim. vuoden 2020 teemana; siihen kehittämissesityksiä toimipaikan itsearvioinnissa ja kehityskeskustelussa jokaiselle henkilökohtainen tavoite asiaan viitaten. (nainen, johto ja asiantuntijat, siviili)*

*Perinteitä pitäisi hieman tuulettaa, ja ottaa mukaan toiminnan/koulutuksen yms. suunnitteluryhmiin mukaan myös eri henkilöstöryhmien edustajia, naisia ja miehiä. Myös ikäjohtamiseen tulisi johdon ja esimiesten perehtyä, virkamiesten eläkeikä on noussut, ja yhä vanhempia siviilityöntekijöitä on mukana työelämässä, lähes 70 v saakka. Puolustusvoimissa luonnollisesti painotetaan hyvää fyysistä kuntoa, mutta ikäasiat tulisi ottaa huomioon myös tästä näkövinkkelistä, ettei vanhempi henkilöstö koe tulevan syrjityksi, kun ei pysy fyysisesti nuorempien tahdissa mukana. (nainen, toimisto, siviili)*

*Tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta pitää puhua ja tähdentää henkilöstön tilaisuuksissa muulloinkin kuin on tapahtunut jotain ylilyöntejä. Tullessani puolustusvoimiin koin järkytyksenä naisten ja miesten (etenkin siviilien ja sotilaiden) eriarvoisuuden. Erot näkyvät selvästi siviilien (useimmiten naisia) palkkauksessa korkeaan koulutustasoon nähden. Olen joutunut kovettamaan itseni, pitämään puoliani, muistamaan oman arvoni jonkin verran sovinnisessa työympäristössä. (nainen, toimisto, siviili)*

*Työntekijät mukaan tasa-arvon edistämistyöhön – ei vain ylhäältä johdettuja "korulauseita". (nainen, toimisto, siviili)*

*Pitäisi ehdottomasti olla nollatoleranssi sekä seksuaalisessa häirinnässä että kiusaamisessa. Nyt uhreiksi joutuvia syytetään vaikeiksi ihmisiksi, pidetään syyllisinä tapahtuneissa tilanteissa ja yritetään savustaa heitä pihalle. Kiusaajia ja ahdistelijoita puolustetaan, ylennetään ja palkitaan. Teot ratkaisevat, eivät pelkät puheet! (nainen, työntekijä, siviili)*

*Avoimen ilmapiirin edelleen kehittäminen ja kannustaminen epäkohtien esille tuomiseen. (mies, yek, sotilas)*

*Jokaiseen epäkohtaan ja epäasialliseen kommenttiin tulee puuttua välittömästi ja osoittaa näin kaikille yhteisön linja. (nainen, nuorempi upseeri)*

*Kaikesta huolimatta lähityöyhteisössä työt yleensä sujuvat ja töihin on mukava tulla. Toisinaan työssä on jopa hauskaa. Siksi onkin ristiriitaista, että vaikka kuinka haluaisi jatkaa työtä maanpuolustuksen saralla, on etenkin korkeammassa asemassa työskentelevien miesten asenteet naissotilaita kohtaan sellaiset, että voidaan puhua pitkäkestoisesta työpaikkakiusaamisesta. Ylemmissä esikunnissa esim. henkilöstöjohtajilla on naisista ja heidän kyvyistä paljon näkemyksiä. He myös suunnittelevat uralla etenemistä, vaikka eivät olisi koskaan vaihtaneet "suunnitteluvastuullaan" olevien naisten kanssa sanaakaan.*

*Nämä henkilöt siis hallitsevat naisten (ja toki myös miesten) etenemistä täysin, koska vapaata hakeutumista tehtäviin ei ole (eli tehtäviä ei laiteta avoimeen hakuun). Tällainen järjestelmä ei ole tätä päivää. Paljon on vielä tehtävää tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen työskentely-ympäristön eteen. Mikäli Puolustusvoimissa ei tätä ymmärretä, tullaan tulevana vuosina menettämään paljon kyvykkäitä miehiä ja naisia. Tarvittaessa näihin epäkohtiin tulee puuttua entistä hanakammin myös Puolustusvoimien ulkopuolelta. On koko yhteiskunnan etu, että Puolustusvoimiin jää töihin myös niitä kyvykkäitä ja kehittämisorientoituneita henkilöitä, joille olisi kysyntää porttien ulkopuolellakin. (nainen, nuorempi upseeri)*

- 1. Koulutus 2020 sosiaalinen ja eettinen osio kaikille pv:n henkilöstölle virkaikään katsomatta. 2. Esimies- ja vuorovaikutusvalmennus perehdytykseen yhdeksi opiskeltavaksi osaksi. Käyttätymisen vaikutuksen arviointi. Vuorovaikutus/johtamisprofiilit kehityskeskustelujen osaksi analysointia. Vanhemmuuden merkityksen profilointi lisää ihmistuntemusta. Luottamuksen rakentaminen, yksilön kohtaaminen, älyllinen stimulointi ja inspiroiva tapa motivoida vaikuttavat työpanokseen merkittävästi. (mies, opistoupseeri)*
- 2. Esimiestyö (joukkoyksikkö-, yksikkö- ja osastopäällikkötasolla) on avainasemassa käsiteltäessä tasa-arvo ja yhdenvertaisuus asioita. Ko. esimiehet pääsääntöisesti upseereita, jolloin ko. henkilöstöryhmällä suurin vaikutus em. asioiden asianmukaiselle toteutumiselle joukko-osastossa. (mies, opistoupseeri)*

*Koulutuksen lisäksi, asia on tuotava työyhteisössä säännöllisesti esille ja esimiehen on seurattava asian toteutumista, erityisesti tämä koskee nuoria kouluttajia. Joku hyvä "seinätaulu" (toisin kuin nykyinen siivousjuttu) on ehkä vanhanaikainen, mutta edelleen aika hyvä/näkyvä asia. Toinen alue jossa asia tulisi olla avoimemmassa käsittelyssä on työtehtävien valinnassa, henkilöstö puolen päätösten perustelut tulisi olla avoimia ja valintaprosessin laajempi esim. niin että työyhteisössä tasa-arvo asioiden kanssa toimivat osallistuisivat valintaprosessiin. Päätöksen tekisi edelleen päätöksestä vastaava. (mies, erikoisupseeri)*

*Miesten ja naisten välisen tasa-arvon suhteen on vielä paljon kehitettävää miesten asenteissa, en näe ongelmaa koulutuksen tai palkkauksen suhteen. – Upseerien ja aliupseerien välissä on todella iso railo upseerien asenteellisuuden vuoksi. – Hienosti koostettu ja vaijalla tuotettu Vuorovaikutusvalmennuksen menetelmä pitäisi lopultakin saada jalkautettua käyttöön Puolustusvoimissa, se ratkaisisi paljon henkilöstöjohtamisen ongelmia. Tällä hetkellä en koe, että tätä menetelmää vaadittaisiin millään tavoin käytettäväksi työkaluna, saati että sen käyttöä ja omaksumista vaadittaisiin. Tämä on mielestäni järjetöntä resurssin haaskausta, kun miettii siihen käytettyä panostusta ja sen hyödyntämisen käyttämättä jättämisestä aiheutuvaa haittaa. (mies, aliupseeri)*

*Samat kurssimahdollisuudet ja samat palkitsemiset (virkavuodet ja muu huomioiden) riippumatta pätkääkään sukupuolesta. Vanhakantaiset "naiset ei kuulu armeijaan"-toimiupseerit pois sellaisista tehtävistä joissa voivat "hiekkottaa" naisten urakehitystä tai edistää miesten etenemistä. Naisia on ollut armeijassa suomessa jo yli 20 vuotta ja siihen on vaan miestenkin alettava sopeutumaan, että naisetkin voi pärjätä näissä hommissa!*



*YHDENVERTAINEN KOHTELU JOKA ASIASSA! Myös upseereiden "hyvä veli" ja kurssikaverikerhot purettava, ettei suosita tai jätetä rankaisematta ketään sen takia että on kurssikaveri tai kummipoika tms. ... :( (nainen, aliupseeri)*

*Positiivisen syrjinnän poistaminen. Naissotilaita kohdellaan monissa tapauksissa liian "ystävällisesti". Meillä on paljon hyviä naissotilaita, jotka etenevät urallaan siinä missä hyvät miessotilaatkin, mutta huonojen naissotilaiden kohdalla kohtelu poikkeaa huonoista miessotilaista. Mikäli he eivät ole kykeneviä tehtäviinsä heidät siirretään uuteen tehtävään, jossa palkkaus on usein parempi, tai tehdään jokin vastaava toimenpide, koska pelätään että miessotilasta kohtaava käsittely voisi johtaa "tasa-arvo" -ongelmiin. Mielestäni sukupuolella (tai muullakaan ominaisuudella) ei pitäisi olla väliä vaan jos et ole pätevä niin seuraukset ovat sen mukaisia, eikä vain "hyssytellä" koska kyseessä sattuu olemaan nainen. (mies, aliupseeri)*

*Minun mielestä varsinkin siviiliviroissa palvelevia toimistosihteereitä tulisi palkita. He ovat kuitenkin niitä, jotka loppu viimein tekee semmoista työtä, jonka avulla tämä pumppu pyörii. He kaikki ovat auttavaisia ja riippumatta omasta kiireestään poikkeuksetta ovat aina valmiita auttamaan. Miehet eivät tämmöiseen syyllisty. Ehkä naistyöntekijät voisivat palkita vuosittain sellaisen naistyöntekijän omassa hallintoyksikössä, joka omalta osaltaan on nostanut naisten työn merkitystä varuskunnassa ja tehnyt naisten roolia näkyvämmäksi. Mitä se olisi en tiedä, perusteluita ei varmasti olisi vaikeaa kirjoittaa. Stipendi olisi mielestäni hyvä tapa palkita, koska naisten palkat ovat ihan surkeat, joskaan ne eivät ole hyvät miehilläkään. (mies, aliupseeri)*

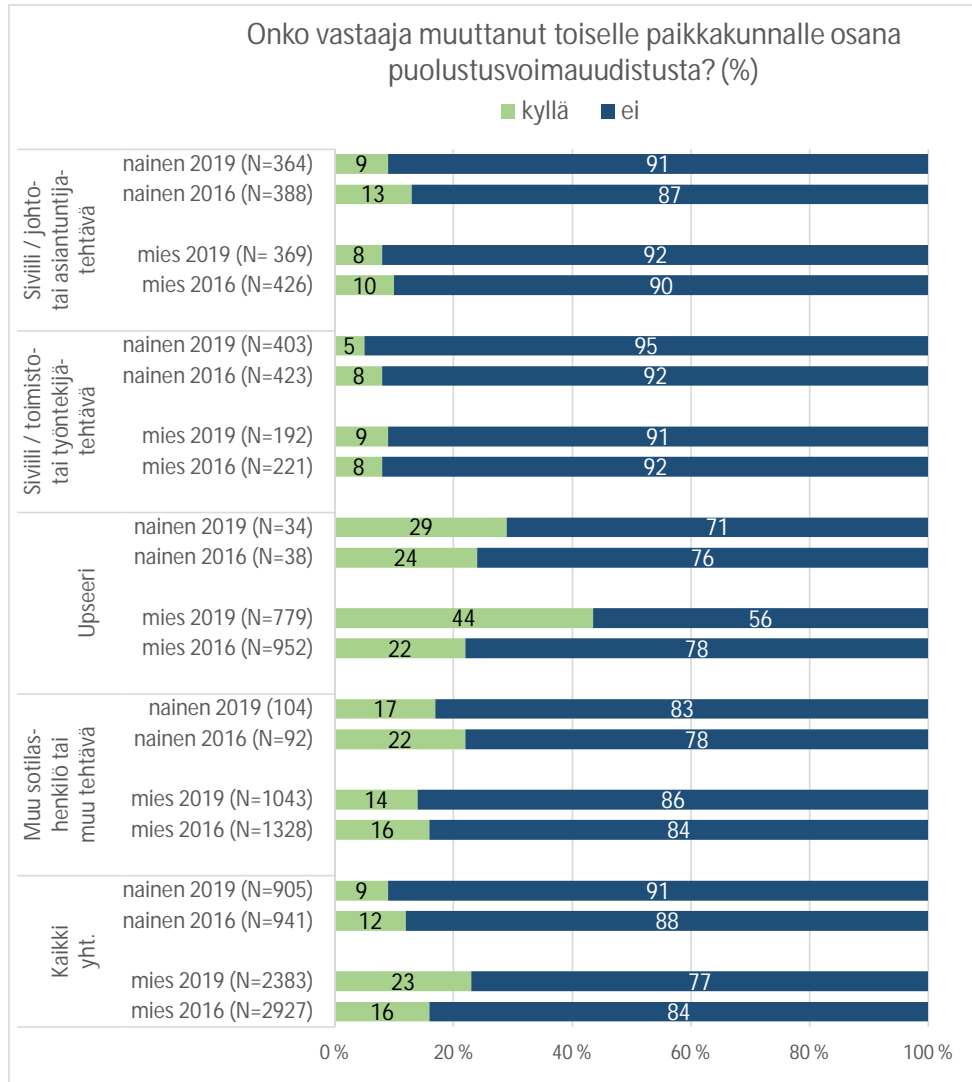
#### 4.3. Työn ja perheen yhteensovittaminen

Yhteenveto osa-alueen keskeisistä tuloksista: Työaika joustaa useimmilla vastaajilla perhetilanteen niin vaatiessa. Puolustusvoimauudistuksen vuoksi muuttaneita oli vastaajissa jonkin verran aiempaa kyselyä vähemmän. Joustavista työjärjestelyistä käytetyimpiä olivat etätyö ja työajan liukumat, muut olivat suhteellisen harvinaisia. Työn ja perheen tai yksityiselämän yhteensovittaminen onnistuu pääosin hyvin. Sotilastehtävissä toimivat kokivat työn ja perheen yhteensovittamisessa enemmän haittoja kuin siviilitehtävissä toimivat. Kuitenkin sekä siviilien että sotilaiden nais- ja miesvastaajat kokivat haittoja aiempaa vähemmän, erityisesti sotilastehtävissä ja siviilien asiantuntijatehtävissä toimivien miesten kokemat haitat vähenivät selvästi.

Työn ja perheen tai työn ja muun elämän yhteensovittamiseen organisaation olosuhteet vaikuttavat monin tavoin ja asettavat yhteensovittamiselle ehtoja. Puolustusvoimauudistus yhtenä tekijänä vaikutti näihin olosuhteisiin aiheuttamalla henkilöstölle enemmän siirtoja ja myös muuttoja, jotka ovat saattaneet vaikuttaa asumisjärjestelyihin ja arjen järjestämiseen perheessä. Olosuhteet ovat monin tavoin aikaan ja sen käyttöön arjessa liittyviä. Työelämässä yhteensovittamista pyritään helpottamaan tyypillisesti työaikaan ja –paikkaan liittyvillä joustoilla. Myös niiden käyttöä tarkastellaan tässä yhteydessä. Henkilöstö myös itse arvioi, kuinka työn ja perheen/yksityiselämän yhteensovittaminen on onnistunut sekä miten työaika joustaa perhetilanteen niin vaatiessa. Henkilöstön avovastauksissa nostetaan tarkemmin esiin yhteensovittamiseen sekä joustoihin liittyviä haasteita.

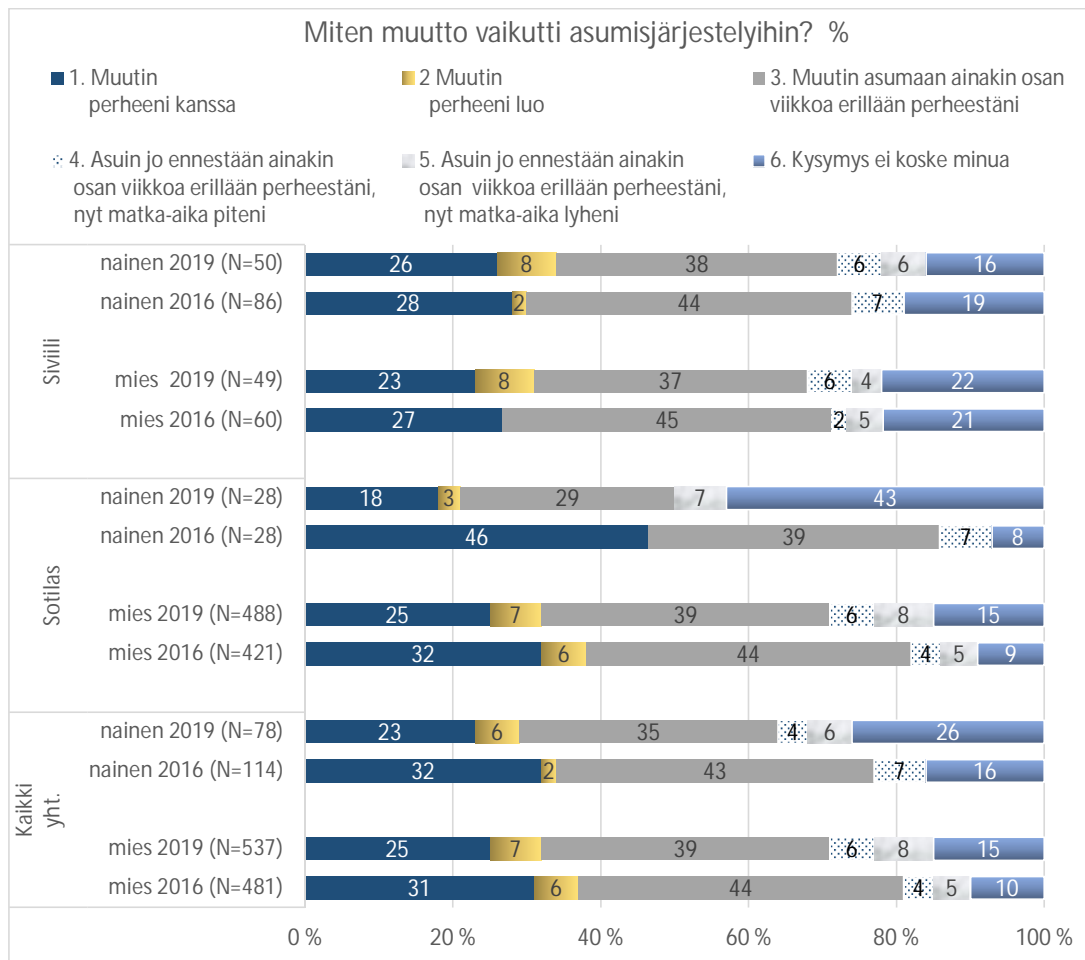
### Muutto ja asumisjärjestelyt

Puolustusvoimauudistuksen seurauksena useimmin toiselle paikkakunnalle työn perässä olivat muuttaneet miesupseerit, 44 prosenttia. Tämä oli kaksinkertainen määrä edelliseen kyselyyn verrattuna eli muutoksia kokeneita oli aiempaa enemmän. Muilta osin muutokset eivät ole kovin suuria. Naisupseereista oli muuttanut 29 prosenttia ja muiden sotilashenkilöiden naisista 17 prosenttia. Vähiten muutto koski molempina kyselyvuosina siviilitehtävissä toimivia (kuvio 25).



**Kuvio 25.** Muuttaminen toiselle paikkakunnalle osana puolustusvoimauudistusta sukupuolen ja henkilöstöryhmän mukaan.

Muuttaneista naisista ja miehistä noin neljännes muutti toiselle paikkakunnalle perheensä kanssa ja yli kolmannes sekä naisista että miehistä ilmoitti muuttaneensa asumaan ainakin osan viikkoa erillään perheestään. Aiemmassa kyselyssä molempien asumisjärjestelyn osuus sekä naisilla että miehillä oli jonkin verran suurempi. Sotilastehtävissä toimivista naisista selvästi aiempaa harvempi (18 prosenttia) oli muuttanut perheensä kanssa ja sotilasmiehistä jonkin verran harvempi (25 prosenttia). Siviilitehtävissä toimivista naisista ja miehistä noin neljännes oli muuttanut perheensä kanssa toiselle paikkakunnalle eli suunnilleen sama osuus kuin edellisessä kyselyssä. Prosenttiosuuksissa on otettava huomioon, että luvut on laskettu niistä vastaajista, jotka olivat muuttaneet toiselle paikkakunnalle eikä kaikista vastaajista (kuvio 26). Seuraavassa kuviossa 26 vaihtoehto ”Kysymys ei koske minua” tarkoittaa niitä vastaajia, joita muuttoon liittyvät perhejärjestelyt eivät koskeneet.



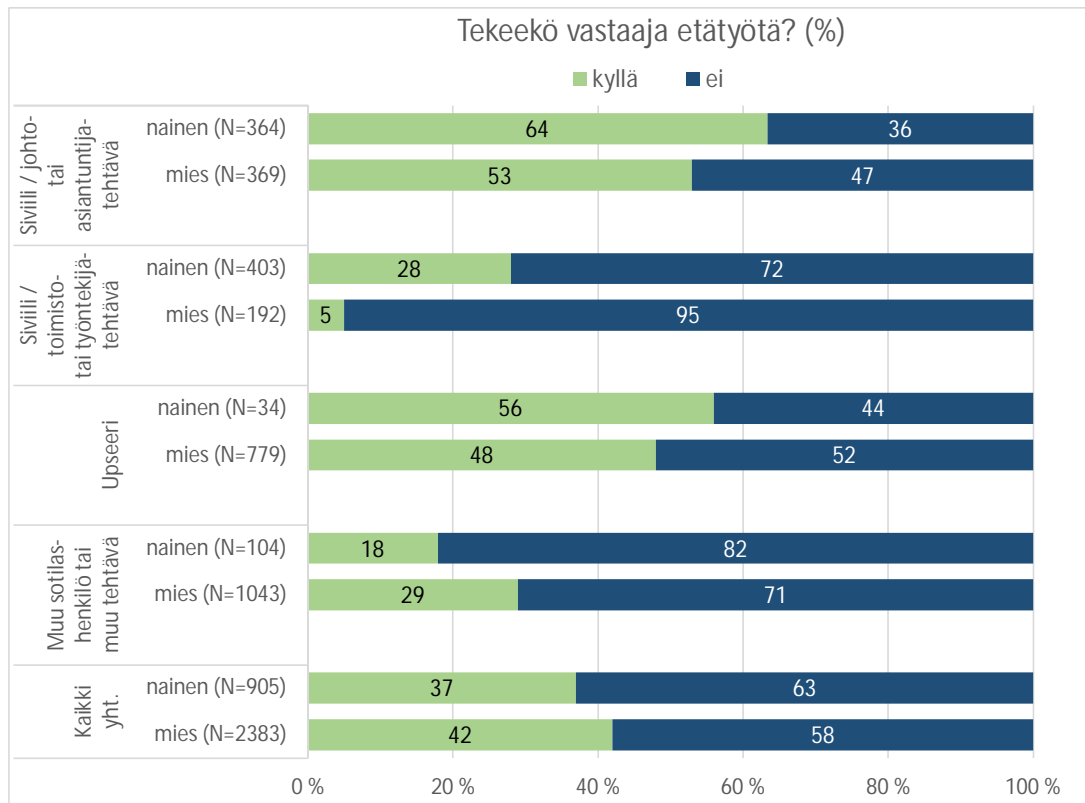
**Kuvio 26.** Muuton vaikutus perheellisten asumisjärjestelyihin siviileillä ja sotilailla sukupuolen mukaan. Prosenttiosuudet on laskettu niistä vastaajista, jotka ilmoittivat muuttaneensa toiselle paikkakunnalle osana puolustusvoimauudistusta.

### Joustavat työjärjestelyt

Kyselyssä tiedusteltiin, käyttääkö vastaaja jotain seuraavista joustavista työjärjestelyistä: etätö, hajautettu työ, tiivistetty työaika, työajan liukumat sekä osa-aikatyö tai lyhennetty työaika. Kuvioina esitetään näistä yleisimmät eli etätö ja työajan liukumat (kuviot 27 ja 28).

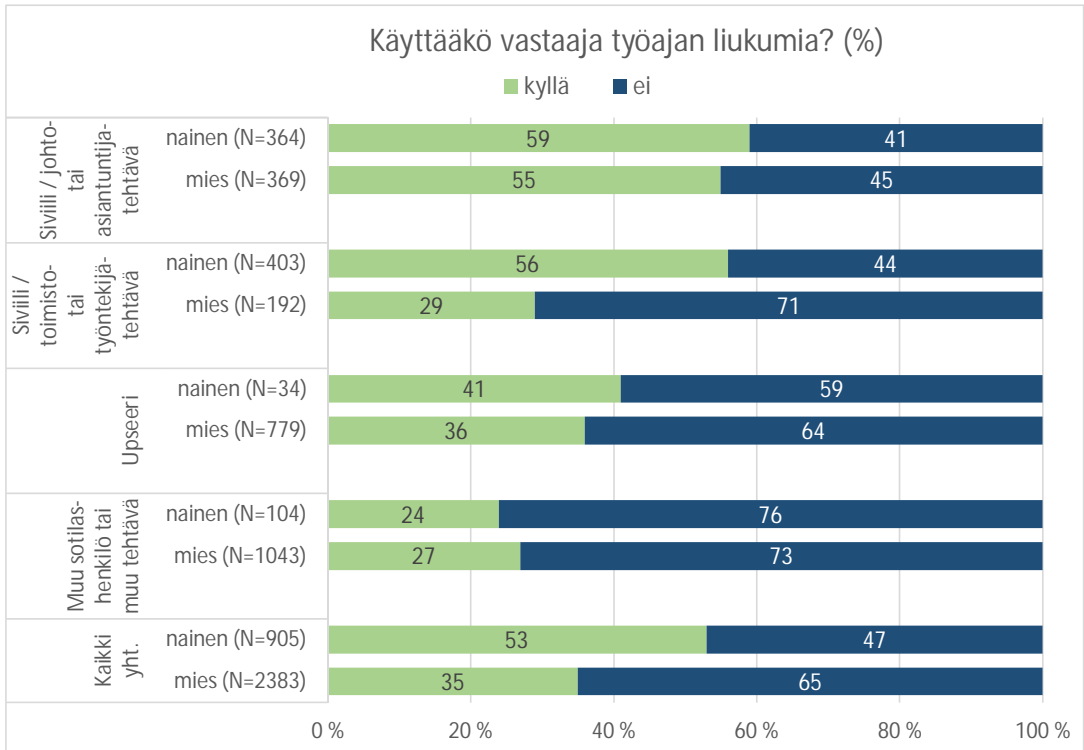
Hajautettua työaika teki 174 vastaajaa, joista suurin osa (yhteensä 146) oli miesupseereja tai muiden sotilashenkilöiden miehiä. Tiivistettyä työaika teki yhteensä 20 vastaajaa ja myös osa-aikatyötä tekeviä oli vähän (yhteensä 26), joista suurin osa siviilitehtävissä toimivia. 31 prosenttia naisista ja 42 prosenttia miehistä ilmoitti, ettei käytä mitään joustavista työjärjestelyistä.

Etätöä teki kaikista kyselyyn vastanneista naisista 37 ja miehistä 42 prosenttia. Eniten etätöä tekivät siviilien johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat naiset ja miehet sekä nais- ja miesupseerit ja vähiten siviilien työntekijämiehet (kuvio 27).



**Kuvio 27.** Etätönn tekeminen henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

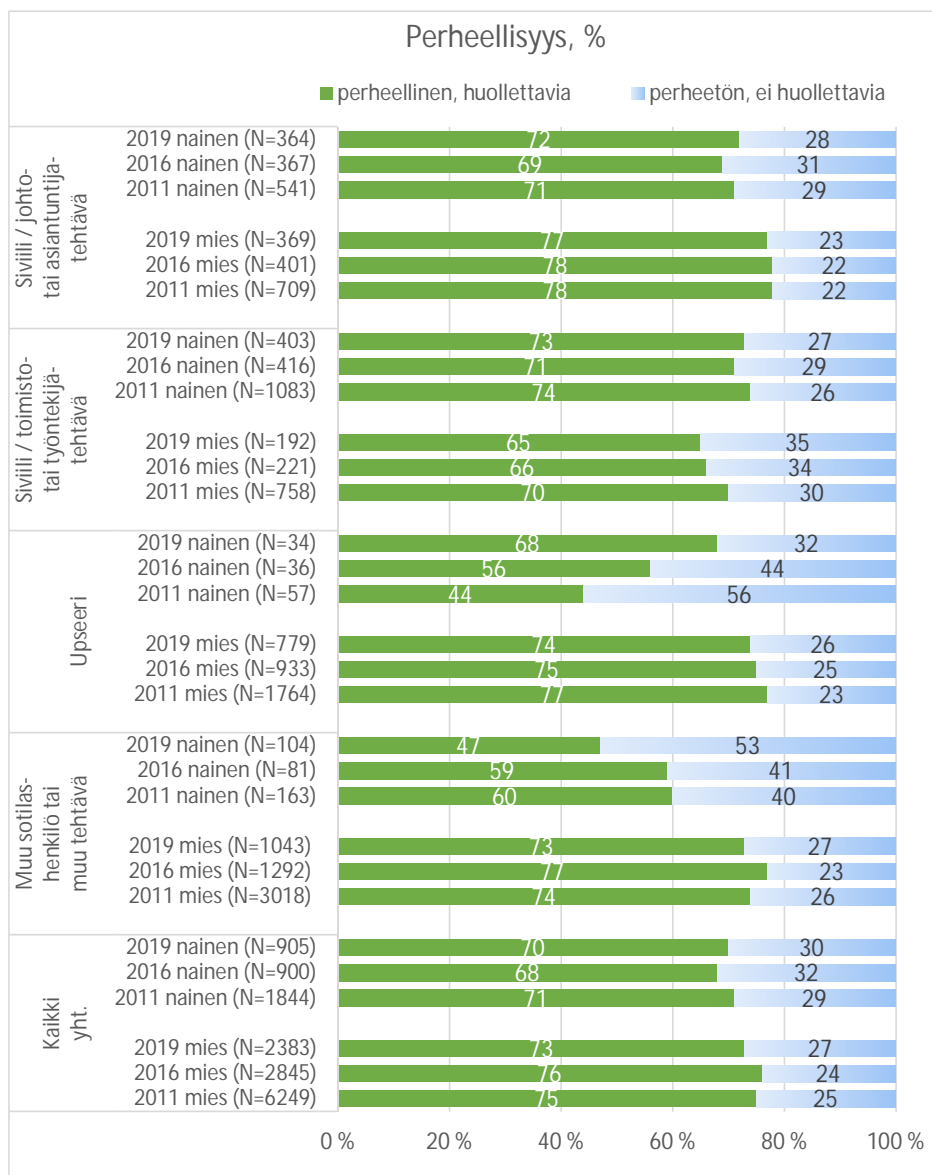
Etätönn lisäksi useimmin käytetty joustava työjärjestely oli työajan liukumia, jota käytti kaikista naisvastaajista yli puolet ja miehistä noin kolmannes. Useimmin työajan liukumia käyttivät siviiliasiantuntijanaiset ja -miehet sekä siviilien toimisto- tai työntekijätehtävissä toimivat naiset. Upseereista liukumia käytti yli kolmannes ja muista sotilashenkilöistä noin neljännes (kuvio 28).



**Kuvio 28.** Työajan liukumien käyttö henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

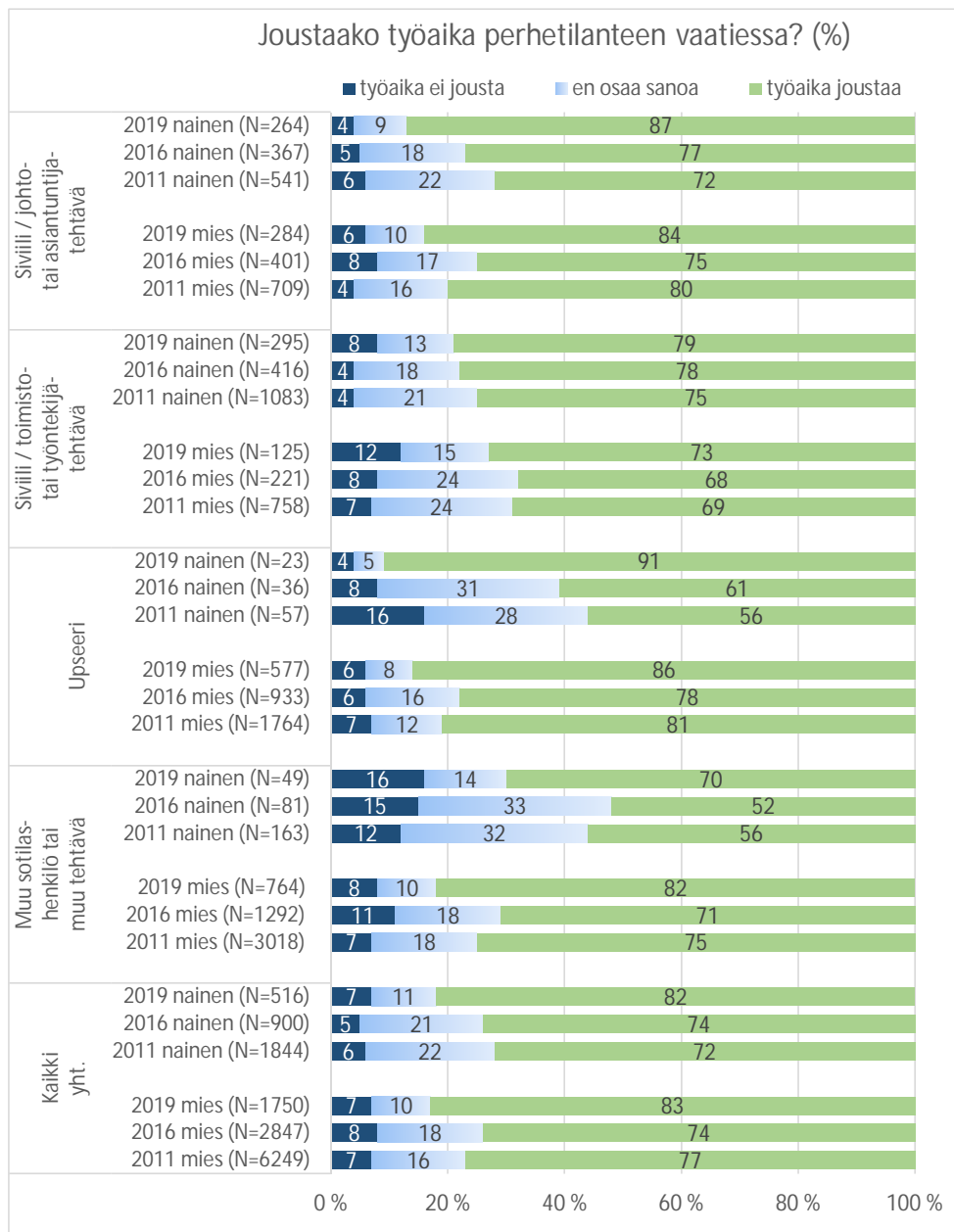
#### *Perheellisyys ja siihen liittyvät tarpeet*

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli perheellisiä, ja heillä oli huollettavia kuten myös edellisissä kyselyissä. Vähiten perheellisiä oli muiden sotilashenkilöiden naisissa, vähemmän kuin aiempina kyselyvuosina. Sen sijaan naisupseereissa perheellisten osuus on kasvanut vuoden 2011 alle puolesta yli kahteen kolmasosaan (kuvio 29).



**Kuvio 29.** Henkilöstön jakautuminen perheellisiin (=huollettavia lapsia tai muita lähiomaisia) ja perheettömiin (=ei huollettavia lapsia tai muita lähiomaisia) henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan

Suurin osa vastaajista sekä sukupuolen että henkilöstöryhmän mukaan katsoi työajan joustavan perhetilanteen vaatiessa. Kuitenkin siviilien toimisto- tai työntekijätehtävissä toimivista naisista ja miehistä aiempaa suurempi osa koki, että työaika ei joustaa (kuvio 30).

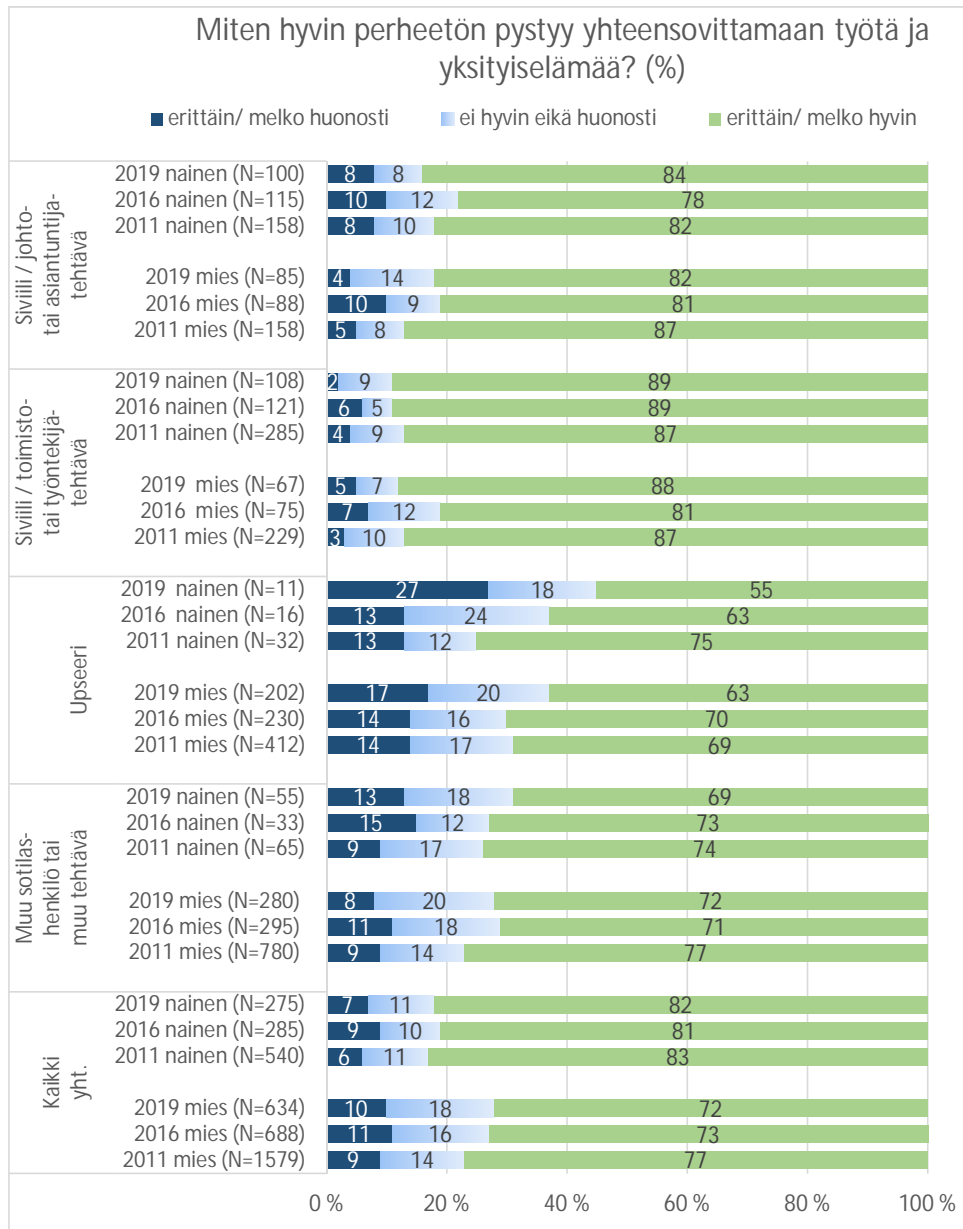


**Kuvio 30.** Henkilöstön arviot työajan joustamisesta perhetilanteen vaatiessa henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan

Niistä, joilla ei ollut huollettavia lapsia tai muita lähiomaisia, enemmistö katsoi, että he voivat sovittaa työn ja yksityiselämänsä joko erittäin tai melko hyvin. Siviilitehtävissä toimivat naiset ja miehet kokivat näin jonkin verran sotilastehtävissä toimivia naisia ja miehiä useammin. Perheettömät naisupseerit kokivat aiempaa useammin työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen vaikeaksi, tosin heitä oli



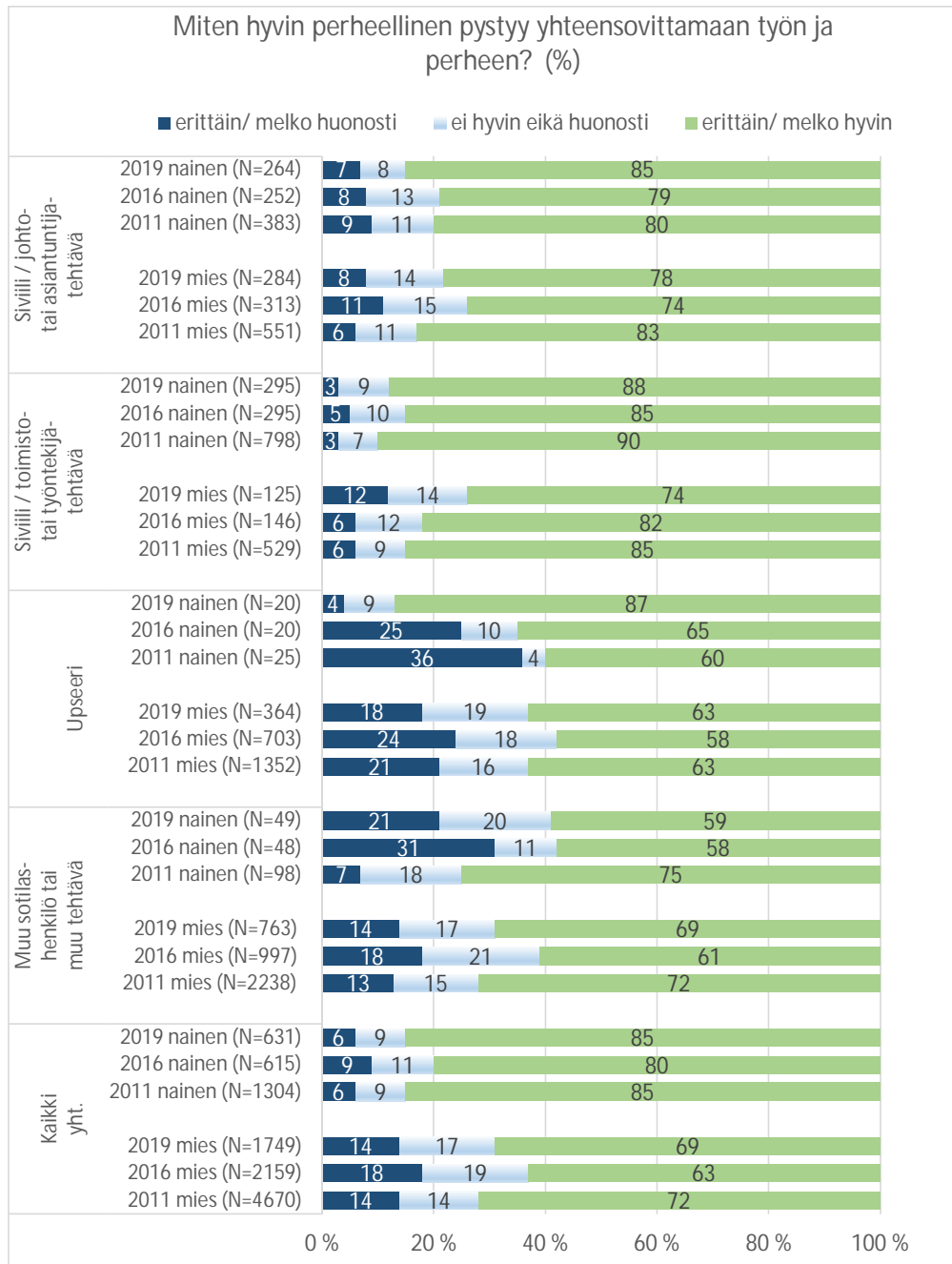
vastaajissa vain vähän. Muuten erot edelliseen kyselyyn olivat sukupuolen ja henkilöstöryhmän mukaan tarkasteltuna varsin pieniä (kuvio 31).



**Kuvio 31.** Perheettömien (=ei huollettavia lapsia tai muita lähiomaisia) vastaajien arviot työn ja yksityiselämän onnistumisesta henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

Perheellisistä vastaajista suurin osa koki, että he pystyvät sovittamaan työn ja perhe-elämän joko erittäin tai melko hyvin yhteen. Siviilitehtävissä toimivat olivat useammin tätä mieltä kuin sotilastehtävissä toimivat, paitsi naisupseerit, joista selvästi aiempaa suurempi osa katsoi työn ja perhe-elämän

yhteensovittamisen onnistuvan hyvin. Muuten muutokset aiempiin kyselyihin verrattuna olivat muuten varsin pieniä. Kuitenkin muiden sotilashenkilöiden perheellisistä naisista työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuudet koki huonoiksi hieman pienempi osuus kuin vuoden 2016 kyselyssä (kuvio 32)



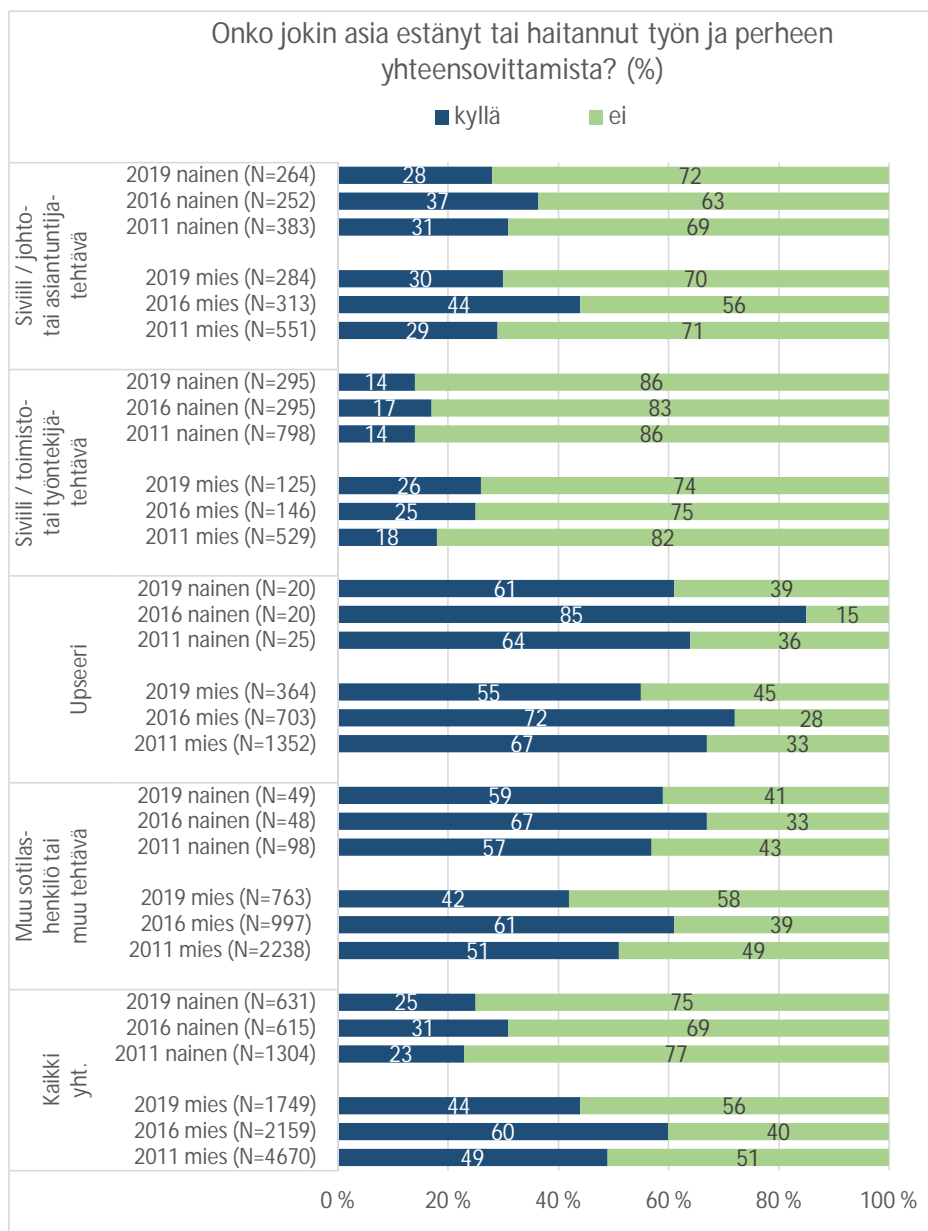
**Kuvio 32.** Perheellisten vastaajien arviot työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen onnistumisesta.

### *Työn ja perheen yhteensovittamisen haittojen yleisyys ja yhteensovittamista estävät ja haittaavat tekijät*

Kaikista perheellisistä naisvastaajista neljännes ilmoitti jonkin asian haitanneen työn ja perheen yhteensovittamista ja miesvastaajista 44 prosenttia. Sekä naiset että miehet kokivat haittoja aiempaa vähemmän, erityisesti miehet kokivat haittoja selvästi aiempaa vähemmän. Siviilihenkilöt kokivat haittoja vähemmän kuin sotilastehtävissä toimineet kuten aiempinakin kyselyvuosina (kuvio 33).

Aikaisempiin kyselyihin verrattuna siviilien johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat naiset ja miehet kokivat haittoja vähemmän kuin aiemmin, varsinkin asiantuntijatehtävissä toimivien miesten haitat olivat selvästi vähentyneet. Myös upseereista ja muista sotilashenkilöistä sekä naiset että miehet kokivat haittoja aiempaa vähemmän, miehillä haittoja kokeneiden osuus laski lähes 20 prosenttiyksiköllä (kuvio 33).

Kyselyn avovastauksissa esitettiin kritiikkiä siitä, että perheellisyys oli kyselyssä yhdistetty huollettaviin. Ne perheelliset vastaajat, joilla ei ollut huollettavia, eivät voineet vastata työajan joustoa sekä työn ja perheen yhteensovittamisen haittoja koskeviin kysymyksiin. Myöskään perheettömät vastaajat eivät voineet näihin kysymyksiin vastata.



**Kuvio 33.** Työn ja perheen yhteensovittamisen esteiden ja haittojen yleisyys henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

#### 4.4. Työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat avovastauksissa

*Pienet lapset, sh:iden aikaiset ja pitkien virkamatkavelvoitteiden aikaiset hoitojärjestelyt. Ns. rajaton työaika, joten km. päiviä ei saa pidettyä päivähoitoajan rajoissa useinkaan. Reissutyön jakautuminen ei mene tasaisesti, omassa tehtävässäni painottuu enemmän kuin osalla vertaisistani, jotenkin "perinteisesti", enkä usko, että johto-osalla on täyttävä kuvaa siitä, paljonko reissupaine todella on. Jatkuva kiire ja laskennallisestikin epärealistinen työmäärä, eli ylityöpaine ja kotona tehtävien harmaiden paine on isohko ja vähenevä jaksaminen pitkässä juoksussa pois perheeltä. Toisaalta puoliso pystyy aika hyvin joustamaan tällä hetkellä. Kun ei oman työnsä takia pysty, on pv ymmärtänyt myös tilannetta ja toisaalta läheiset auttaneet paljon, eli pidemmät komennukseni ja työmatkani ovat olleet ns. koko suvun tukemia. Myös päivähoito on välillä avannut ovet etuajassa mahdollistaakseen työmatkalle ehtimiseni. Myös rajaton työaika, etätö ja oman suunnittelun mahdollisuus sekä työnantajan ja esimiehen mutkattoman hyvä suhtautuminen esim. lapsista johtuvaan poissaoloon ovat olleet iso etu, eli keskimäärin pidän pv:tä erittäin perhemyönteisenä ja tilannekohtaiseen joustavuuteen kykenevänä työnantajana, jossa saa myös olla lapsia työntekijöillä. Ei ole ikinä syylästetty esim. sairaan lapsen hoitamisesta, kun on ollut pakko jäädä kotiin. Siksi olen itsekin valmis varsin paljon joustamaan ja järjestämään perhearkeani äkillisestikin ja ulkopuolisen lastenhoidon kustannuksin työn vaatiessa. (nainen, johto ja asiantuntijat, siviili)*

Suurimmat ongelmat työn ja perheen yhteensovittamisessa liittyivät työaika- ja työmatkajärjestelyihin. Hyvin usein ongelmia kokeneilla työpaikka ja perhe olivat eri paikkakunnilla. Perheen pysyessä paikallaan työssäkäynti järjestettiin joko ajelemalla päivittäin pitkiäkin matkoja työn ja kodin välillä (vastauksissa mainittiin yli kahden tunnin matkoja suuntaansa ja etäisyyksissä mainittiin vähän alle tai reilusti yli sadan kilometrin matkoista) tai asumalla työpäivät erillä perheestä työpaikan lähellä. Tämä ns. reppurina työskenteleminen oli yleinen este työn ja perheen yhteensovittamiselle. Reppurikulttuuri tuotti ongelmia myös työpaikkakunnalla tai sen lähellä asuville siinä, että toisinaan työ ja palaverit valuiivat iltaan, kun perheestään erillään asuvat halusivat työskennellä myöhään. Sotaharjoitukset tuottivat ongelmia paitsi poissaoloina myös siinä, että niihin jouduttiin ajoittain lähtemään lyhyellä varoitusajalla, jolloin perheessä ei ollut mahdollisuutta varautua tilanteeseen etukäteen. Sotaharjoituksiin ja muihinkin työtehtäviin toivottiin parempaa ennakointia ja suunnittelua johdolta. Yllättäen ilmestyvät tehtävät aiheuttivat työajan venymistä samoin kuin puute henkilöstöresursseista. Toisilla työpäivien piteneminen oli jatkuvaa.

*Projektiaikatauluja ei suunnitella kunnolla etukäteen. Ei tehdä kunnollisia lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmia. Eletään koko ajan kiireessä ja aikataulut tarkentuvat edellisenä päivänä tai edellisellä viikolla. Tämän aiheuttaa haasteita lastenhoidon järjestämiseen. Jos aikataulut suunniteltaisiin kunnolla niin, että kaikki asianosaiset ovat mukana, niin esim. lastenhoito olisi kyllä järjestettävissä. Väkisinkin on tullut sellainen olo, että ei tahallaan kerrota aikatauluja ajoissa, tahallaan hankaloitetaan minun täysipainoista osallistumistani projektin asioihin. (nainen, johto ja asiantuntijat, siviili)*

Työaikaan ja -paikkaan liittyvät joustot nähtiin tärkeinä: liukumien, etä- ja hajautetun työn käyttömahdollisuuksia toivottiin laajennettavan ja joustavoitettavan. Etenkin pitkän työmatkan omaaville

ja perheestään erilleen asuville joustoilla nähtiin iso merkitys sekä työn toteuttamisen että perhetilanteiden hoitamisen kannalta. Esimiehen suhtautuminen oli kuitenkin ratkaisevassa roolissa: kielteinen asenne esti etätöiden tai hajautetun työn tekemisen joko kokonaan tai osittain.

*Tällä hetkellä omassa työpisteessäni ei ole mahdollisuutta liukuvaan työaikaan, joka todellisuudessa olisi mahdollista ja toisi huomattavasti lisää motivaatiota työhöni. Samoin työpisteessäni ei ole mahdollisuutta tehdä työtä ns. pankkiin ilman esimiehen kirjallista ylityömääräystä. Tämä väärin, sillä esim. esikuntatyössä on mahdollisuus liukuman ja saldovapaiden käyttöön! (mies, opistoupseeri, sotilas)*

*ETÄ/HAJAAtöiden joustamattomuus. Yhtenä kuukautena en pysty töiden takia hajauttamaan kuin esim. 5 päivää ja toisena mahdollisuus olisi hajauttaa vaikka 15 päivää. Sääntöt kuitenkin rajaavat etätöiden tekemisen maksimin 10 päivää/kk. Sääntöön kaipaasi hie-man joustavuutta, sillä pelkän ohjeistuksen takia on turhauttavaa ajella 350km tekemään virkapaikalle yksin töitä ilman että kukaan siellä minua tarvitsee. Ohje voisi olla vaikka sovellettuna 20 vrk/2 kk tai 30 vrk/3 kk. Parempana vaihtoehtona olisi nostaa ETÄ- ja hajapäivien määrää esimerkiksi viiteentoista. Esimieshän aina hyväksyy ETÄ- ja HAJA-työt eikä niitä tehdä, jos virkapaikalla on työntekijälle tarve. (mies, esiupseeri, sotilas)*

*Esimies ja yksikön johtaja haluavat hallita ja eivät halua, että pidetään etäpäiviä, olemme pyytäneet selvitystä asiaan, emme ole sitä saaneet. Esimiehet itse ovat paljon poissa ja työntekijöiden pitää olla paikalla, vaikka työn tekeminen esim. etänä olisi täysin mahdollista. Näin perheen ja työn yhteensovittaminen ei ole mahdollista. Vaihtoehtona on työnantajan vaihtaminen ja työn etsiminen lähempää kotia. Tässä voisi auttaa Hallinto-yksikön ohjeistus, että kaikki samassa hallintoyksikössä kohdellaan samanarvoisesti, nyt etäpäivät ovat mahdollisia, jos olet esimiehen suosiossa. Esimies ei osaa johtaa henkilöstöä laisinkaan. (nainen, työntekijä, siviili)*

Etätöitä tekevillä työn ja perheen yhteensovittamista helpottaisi, jos käytössä olisi liukuma samaan tapaan kuin virallisella työpisteellä työskennellessä:

*Etätöypäivinäkin olisi hyvä voida käyttää työaicaliukumaa. Itse asun eri paikkakunnalla kuin virkapaikkani ja työmatkani on pitkä. Tällöin en käytännössä koskaan hyödy mahdollisuudesta lähteä töistä aikaisin (esim. klo 14.15) liukuman puitteissa, koska työmatkani on kaikkineen 2 h suunta eikä etätöypäivänä voi vastaavasti käyttää liukumaa. Olen itse valinnut työpaikkani enkä valita siitä, mutta joskus olisi mukavaa osallistua esim. lasten päiväkodin tai koulun yhteisiin tapahtumiin (esim. kevätjuhlat). (mies, johto ja asi-  
antuntijat, siviili)*

Työntekijöiden perhetilanteisiin ei aina suhtauduttu ymmärtävästi:

*[Y]ksinhuoltajana olen joutunut useasti kieltäytymään koulutuksista/ tapahtumista etenkin, jos ne ovat edellyttäneet yöpymistä toisella paikkakunnalla. Pahimmillaan tilanne on kärjistynyt siihen, että olen hakenut lausunnon lasten lääkäriltä, jonka olen toimittanut työnantajalle, että olen voinut kieltäytyä ilman seurauksia. On uhattu seuraamuksilla, jotka ilmenisivät palkkauksen (henkiosa) kautta. Tilanne edellä mainitun kaltaisena on ollut erinomaisen stressaava. (mies, työntekijä, siviili)*

Ne esimiehet, jotka pyrkivät helpottamaan alaistensa taakkaa, kokivat myös itse kuormitusta:

*Uudessa tehtävässä aloittaminen eli uusien tehtävien opettelu. Samaan aikaan alaisillani on pitkään jatkunutta kuormitusta, joka näkyy heidän uupumisena. Olen katsonut, että minun pitää tukea alaisini ja heidän alaisia, joka kuormittaa myös itseäni. (mies, esiupseeri, sotilas)*

Organisaation sukupuolittunut kulttuuri tunnistettiin myös ongelmaksi. Puolustusvoimien ihanteena näyttäytyy esteetön ja aina saatavilla oleva työntekijä, ja oletetaan erityisesti miesten asettavan työn ensi sijalle. Toisaalta naisten toimintaan voi vaikuttaa tätä miesihanteeseen nähden ratkaisujen tekeminen. Sukupuoleen kohdistuvat asenteet ja odotukset vaikuttavat kielteisesti.

*Työmäärä, aikataulut, oma tunnollisuus laittaa työasiat perheen edelle (osittain siitä syystä, että työtehtävillä on aikataulut) Naisten vähäinen arvostus ja eriarvoiseen asemaan laittaminen työyhteisössä aiheuttaa sen, että työn teosta tulee "suorittamista" ja tehdään paljon ylimääräistä työtä, jätetään viikkoliikunnat, saldovapaat ym. käyttämättä). Jos et toimi ns. "ahkeran kiltin tytön tavoin" ole ikävä ihminen. Ainoan arvostuksen voit saada sillä, että teet miespuolistenkin työt josta he kuitenkin saavat arvostuksen ja kunnian itselleen katteettomasti. (nainen, johto ja asiantuntijat, siviili)*

*Jäämme mieheni kanssa vuorotellen sairastavan lapsen kanssa kotiin, mutta koska olen miesvaltaisella alalla, jossa miehet yleensä eivät hoida kotona sairaita lapsiaan, minunkin odotetaan toimivan samalla tavalla. Tunnen joka kerta huonoa omatuntoa jäädessäni kotiin, koska tiedän, että täällä ei sitä ymmärretä. Lisäksi olen paljon poissa kotoa viikon tai pidempään kestävien harjoitusten takia ja vaikka mahdollisuus olisi vaihdella henkilöstöä näihin harjoituksiin, niin silti minä aina lähdän ja tämän takia lastenhoidolliset asiat ovat todella haastavia varsinkin, kun toinen vanhempi on vuorotöissä. Asenne aikoinaan raskauteeni oli paljon puhuva: esimieheni raivostui asiasta. (nainen, aliupseeri, sotilas)*

*Perhe-elämään suhtautuminen miesvaltaisella alalla. Miehet työpaikalla kokevat, että miehen kuuluu olla töissä aina ja kaikissa tilanteissa. Näin ollen miehenä saa kuulla asiasta, kun jätät esimerkiksi sairaita lapsia hoitamaan kotiin. Tiedoksi kaikille: naisetkin tekevät tänä päivänä töitä ja saattavat olla jopa haastavammissa tehtävissä kuin se puolustusvoimissa työskentelevä kapiukko. (mies, nuorempi upseeri, sotilas)*

*Oikeasti nousukiitoisen upseerinuran ja hyvän perheenisän "tehtävien" yhdistäminen tuntuu mahdottomalta. Pyrin mieluummin olemaan hyvä aviomies ja isä. (mies, nuorempi upseeri, sotilas)*

*Työnantajan asenteet siinä, että lapsettomille tarjotaan etenemismahdollisuuksia, mitä lapsellisille ei. (nainen, nuorempi upseeri, sotilas)*

Kaikkiaan työn ja perheen yhteensovittamisen problematiikka kiteytyy organisaation tarjoamiin ja työntekijän ja hänen lähipiiriinsä resursseihin: Mitä tehdä, kun molemmista on pula? Pitkät poissaolot ja joustamattomuus työssä kuormittavat työntekijöiden puolisoita. He, jotka eivät pysty tukeutumaan

kumppaniin, ovat vielä tiukemmilla. Kiire ja työmäärän epätasainen jakautuminen sekä niihin kytkeytyvä henkisen kuormituksen kasvu tuotti vaikeuksia olla läsnä perheelleen vapaa-aikana, fyysinen väsymys taas haittasi perheen toimintaan osallistumista. Perheiden arki on usein palapeliä, jossa sovitetaan yhteen useamman töitä, opintoja ja vapaa-aikaa. Työtehtävät tai työpiste vaikuttavat siihen, voidaanko perheeseen olla edes viestimän yhteydessä ja ratkomassa arjen ongelmia. Lisäksi sijaisjärjestelyjen puute aiheutti sen, että jotkut olivat toistuvasti sidottuja harjoituksiin tai tiettyihin erityisosaamista vaativiin tehtäviin. Ongelmat yhteensovittamisessa olivat työntekijöiden mukaan olleet myös osatekijänä perheen hajoamisessa.



#### 4.5. Kielteinen kohtelu: kiusaaminen ja häirintä

Yhteenveto osa-alueen keskeisistä tuloksista: Kiusaamista ovat kokeneet yleisimmin johto- ja asiantuntijatehtävissä toimivat naiset ja sukupuolista häirintää muiden sotilashenkilöiden naiset sekä siviilien asiantuntijanaiset. Hieman yli neljänneksellä naisista ja miehistä kiusaaminen jatkuu, häirintää kokeneista kolmanneksella naisista ja 40 prosentilla miehistä häirintä jatkuu. Miehillä häirinnän jatkuvuus väheni edellisestä kyselystä. Kiusaamisen jatkuvuudessa ei tapahtunut muutoksia. Kiusaamisen yleisimmät tilanteet olivat työpaikan kokouksissa ja käytäväkeskusteluissa tapahtunut kiusaamisen. Häirintäkokemukset olivat erityisesti naisilla lisääntyneet, mutta yhtenä syynä tähän saattaa olla epäasiallista kielenkäyttöä koskevan kysymyksen uusi muotoilu. Häirinnän tyypillisin muoto oli juuri loukkaavaksi koettu kielenkäyttö ja jonkin verran myös vartaloon tai seksuaalisuuteen kohdistuvat huomautukset. Muut häirinnän muodot olivat melko harvinaisia. Naiset olivat havainneet miehiä useammin muihin kohdistuvaa epäasiallista käyttäytymistä kaikissa henkilöstöryhmissä.

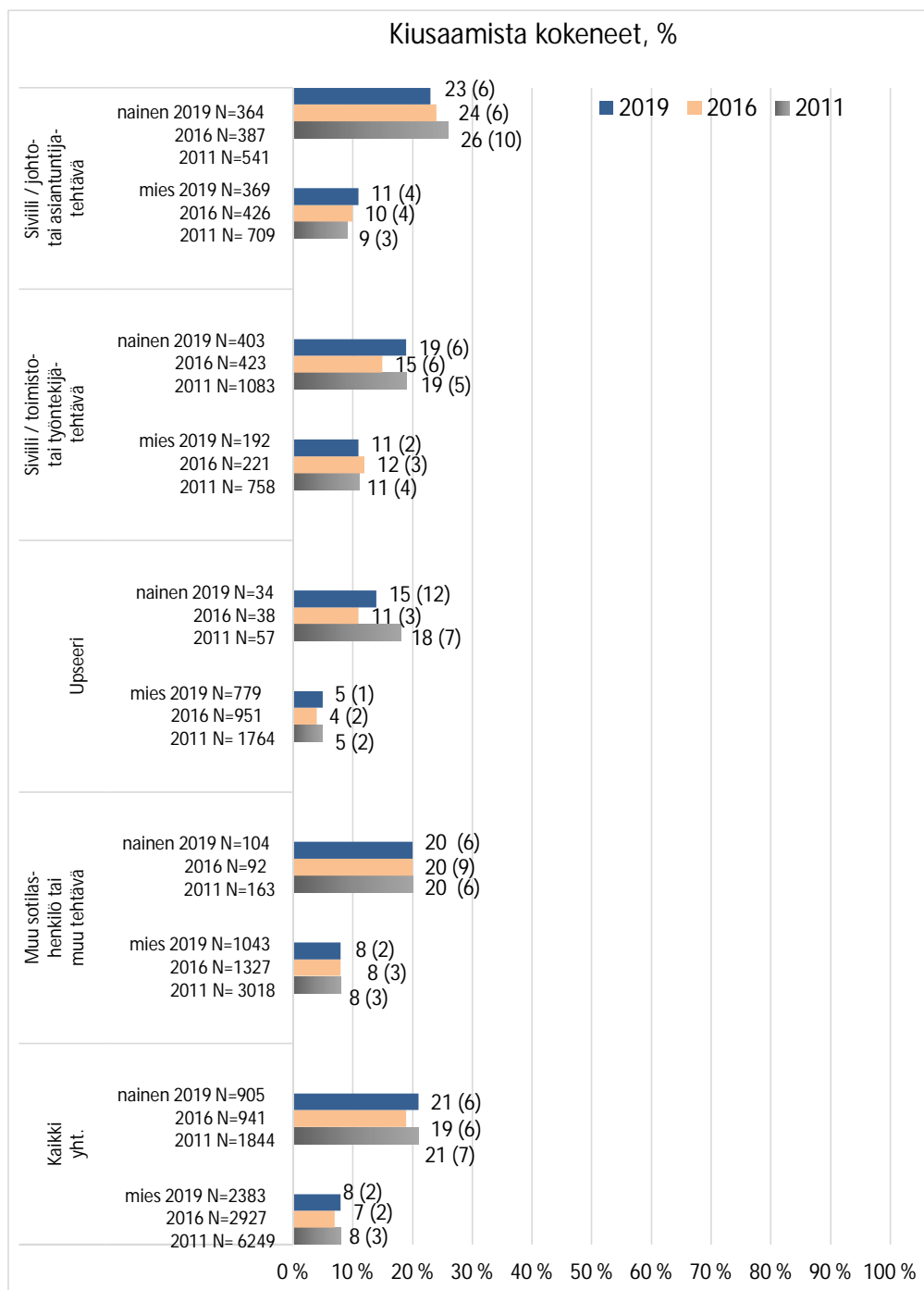
Kiusaaminen on tutkimuksessa määritelty työyhteisön jäsenen kohdistuvaksi pitkään jatkuvaksi ja toistuvaksi kielteiseksi käyttäytymiseksi, jonka kohteena oleva ihminen kokee itsensä puolustuskyvyttömäksi. Sukupuolisesta häirinnästä ja ahdistelusta on kysytty yksityiskohtaisesti huomioiden sekä sanallinen, usein fyysiseen olemukseen liittyvä, häirintä, loukkaavat materiaalit sekä fyysinen ahdistelu. Kiusaamisen ja häirinnän kokemista vertaillaan aiempiin tutkimusvuosiin.

Kiusaamista ja häirintää kokeneista naisista ja miehistä tehdään myös vertailu, jossa käsitellään häirintä- ja kiusaamiskokemusten yleisyyttä eri ikäryhmissä. Tutkimuksessa tarkastellaan sekä omia kokemuksia että havaintoja muihin kohdistuvasta kiusaamisesta, häirinnästä tai epäasiallisesta kohtelusta.

### *Kiusaamisen yleisyys, jatkuvuus ja kiusaamisen tahot*

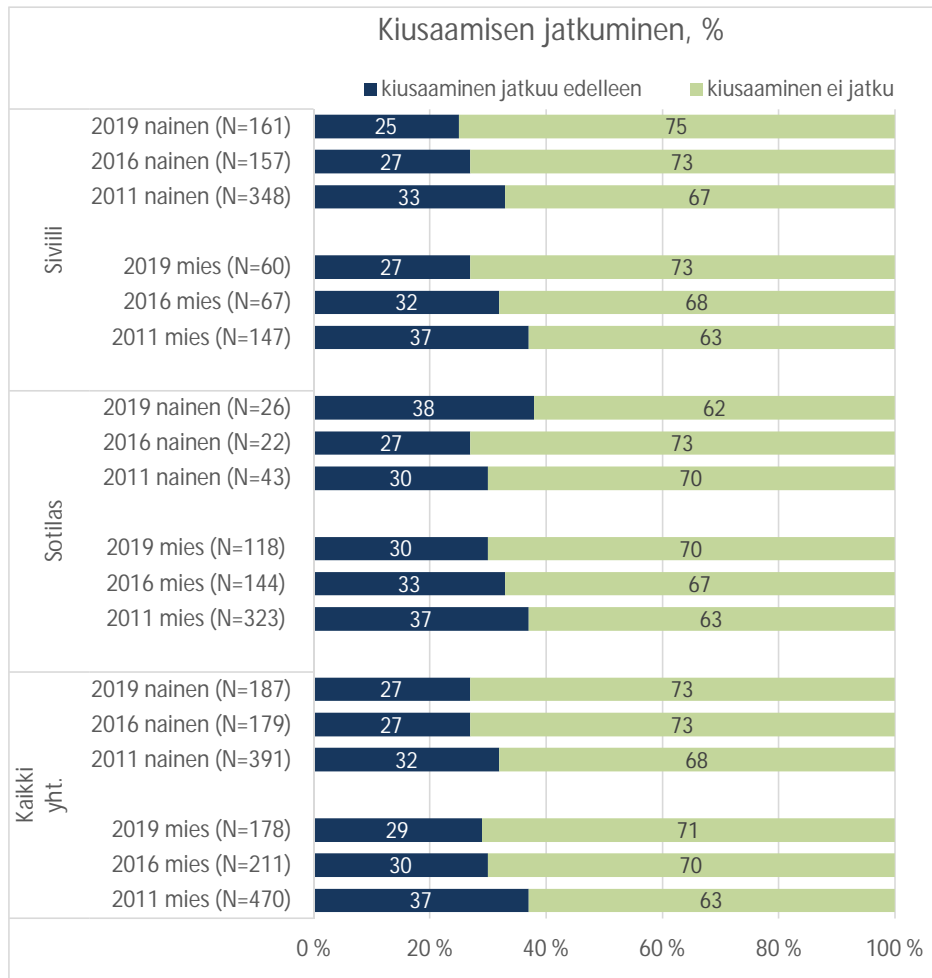
Naisista noin viidennes oli kokenut kiusaamista **joko aiemmin tai kyselyhetkellä**, miehistä seitsemän prosenttia. Henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan tarkasteltuna eniten kiusaamista olivat kokeneet johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat siviilinaiset ja lähes yhtä usein muiden sotilashenkilöiden naiset sekä siviilien toimisto- tai työntekijätehtävissä toimivat naiset. Vähiten kiusaamista olivat kokeneet miesupseerit, ja myös muiden henkilöstöryhmien miesten kokema kiusaaminen oli melko vähäistä.

Eri tutkimusvuosina kiusaamisen yleisyydessä tapahtuneet muutokset henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan ovat vähäisiä. Kuviossa 34 **suluissa oleva luku ilmaisee, moniko koki kiusaamista kyselyhetkellä**. Sekä tässä että aiemmissa kyselyissä kyselyhetkellä koettu kiusaaminen oli varsin harvinaista. Kuitenkin upseerinaisilla kiusaamista kyselyhetkellä kokeneiden osuus oli varsin suuri eli kiusaaminen jatkui edelleen (kuvio 34).



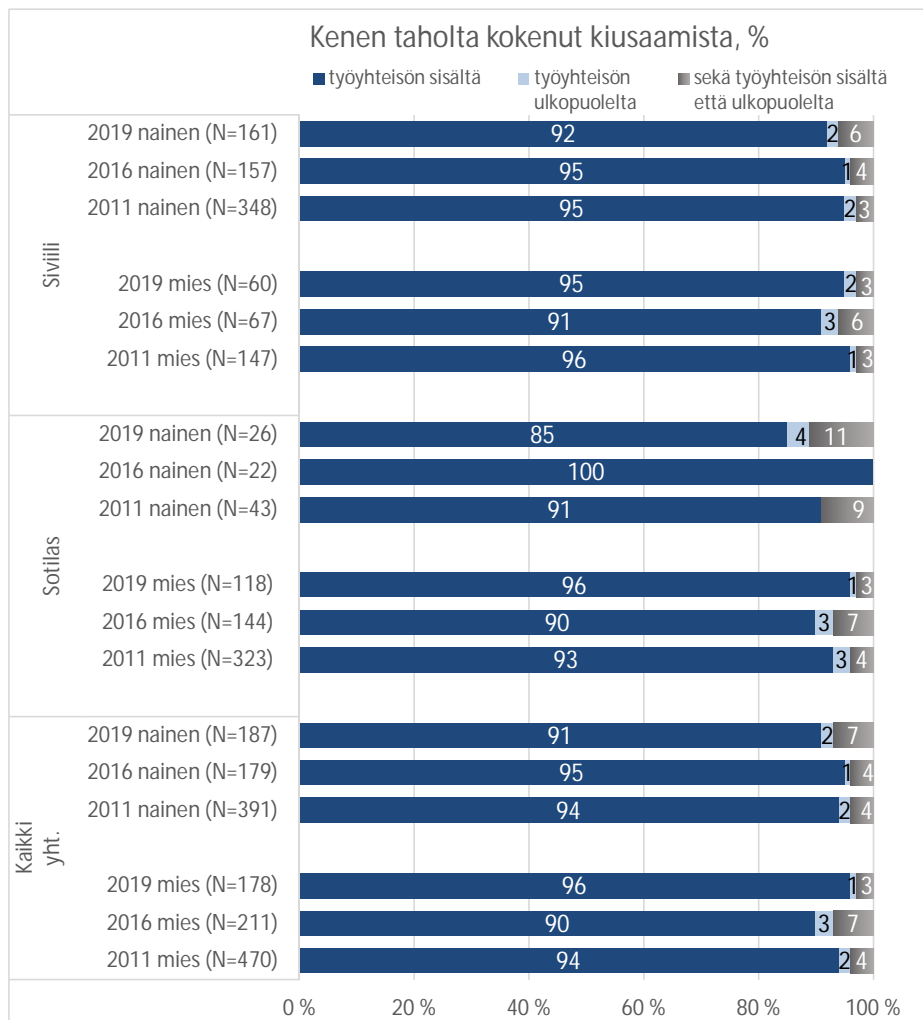
**Kuvio 34.** Koetun työpaikkakiusaamisen yleisyys henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan. Suluissa ovat kiusaamista **kyselyhetkellä** kokeneiden prosenttiosuudet.

Kiusaamista kokeneista naisista 27 prosenttia ja miehistä 29 prosenttia ilmoitti kiusaamisen jatkuvan edelleen. Siviilitehtävissä toimivilla naisilla ja miehillä sekä sotilastehtävissä toimivilla miehillä kiusaamiskokemusten jatkuvuus on vuoteen 2019 mennessä jonkin verran vähentynyt, sotilasnaisilla taas edelliseen kyselyyn verrattuna lisääntynyt. Tarkempaa henkilöstöryhmittäistä jakoa ei voida tässä esittää, koska vastaajamäärät jäisivät liian pieniksi (kuvio 35).



**Kuvio 35.** Kiusaamisen jatkuminen kiusaamista kokeneilla siviili- ja sotilastehtävissä toimivilla vastaajilla sukupuolen mukaan.

Kiusaamista koettiin selvästi useimmin työyhteisön sisältä, ja muut kiusaamisen tahot olivat harvinaisia. Sotilastehtävissä toimivat naiset ilmoittivat kokeneensa kiusaamista jonkin verran myös muualta kuin työyhteisön sisältä. Muutokset edellisiin kyselyihin verrattuna olivat pieniä muuten, paitsi sotilastehtävissä toimivat naiset ilmoittivat vuoden 2016 kyselyssä kokeneensa kiusaamista ainoastaan työyhteisön sisältä (kuvio 36).



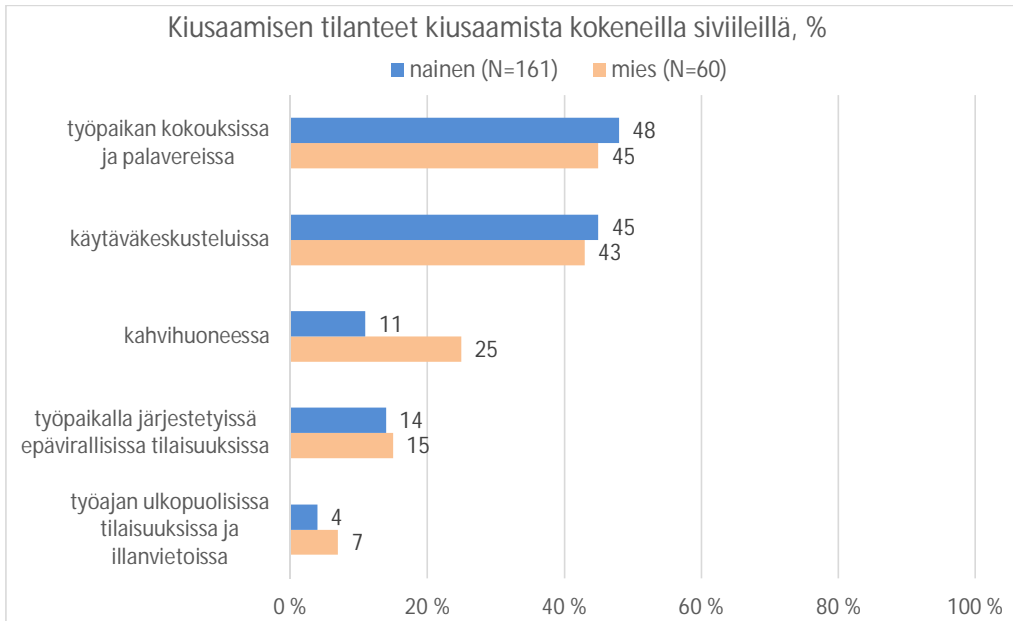
**Kuvio 36.** Koetun kiusaamisen tahot siviili- ja sotilastehtävissä toimivilla sukupuolen mukaan.

### *Koetun kiusaamisen eri tilanteet*

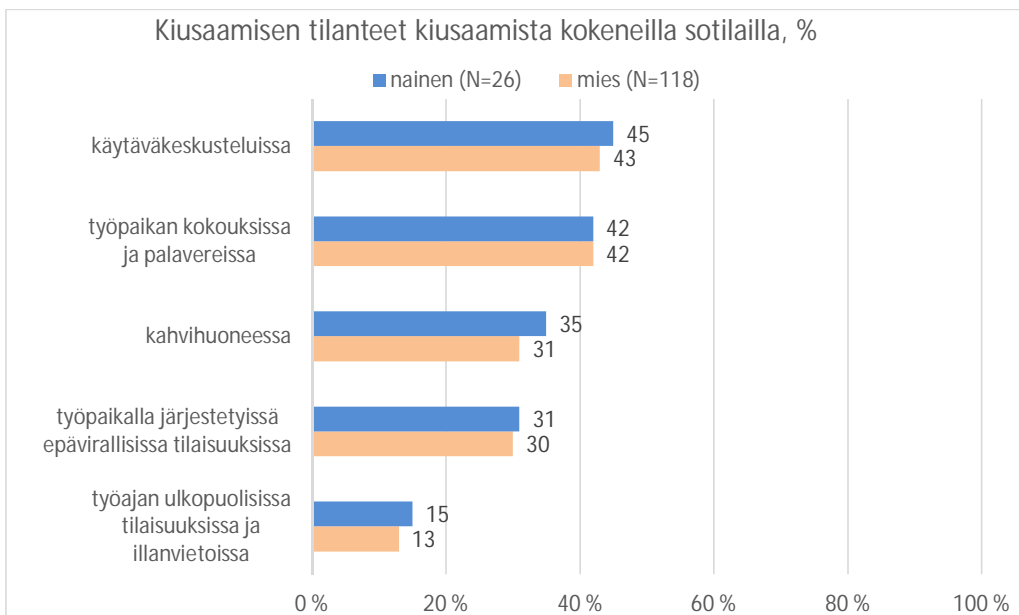
Kiusaamista kokeneilla siviileillä selvästi yleisimmät koetun kiusaamisen tilanteet olivat työpaikan kokouksissa ja palaverissa tapahtunut kiusaaminen, jotka olivat naisilla ja miehillä lähes yhtä yleisiä (yli 40 prosenttia kiusaamista kokeneista). Muut kiusaamisen tilanteet olivat melko harvinaisia, paitsi miehet olivat ilmoittaneet varsin usein myös kahvihuoneessa tapahtuneesta kiusaamisesta (kuvio 37).

Sotilailla kaksi yleisintä koetun kiusaamisen tilannetta olivat samat kuin siviileillä, kuitenkin käytäväkeskustelut olivat jonkin verran yleisempi kiusaamisen tilanne kuin kokoukset ja palaverit. Lisäksi myös muut kiusaamisen tilanteet olivat sotilailla yleisempiä kuin siviileillä. Kahvihuoneessa ja epävirallisissa tilaisuuksissa tapahtuneesta kiusaamisesta ilmoitti noin kolmannes kaikista kiusaamista kokeneista sotilaista. Sotilailla erot sukupuolen mukaan olivat vähäisiä eli kaikki kiusaamisen eri

tilanteet olivat lähes yhtä yleisiä sekä nais- että miessotilailla (kuvio 38). Yksityiskohtaisempaa henkilöstöryhmittäistä jakoa ei voida esittää sukupuolen mukaan, koska ryhmistä tulisi liian pieniä. Kysymys kiusaamisen tilanteista oli mukana kyselyssä nyt ensimmäistä kertaa.



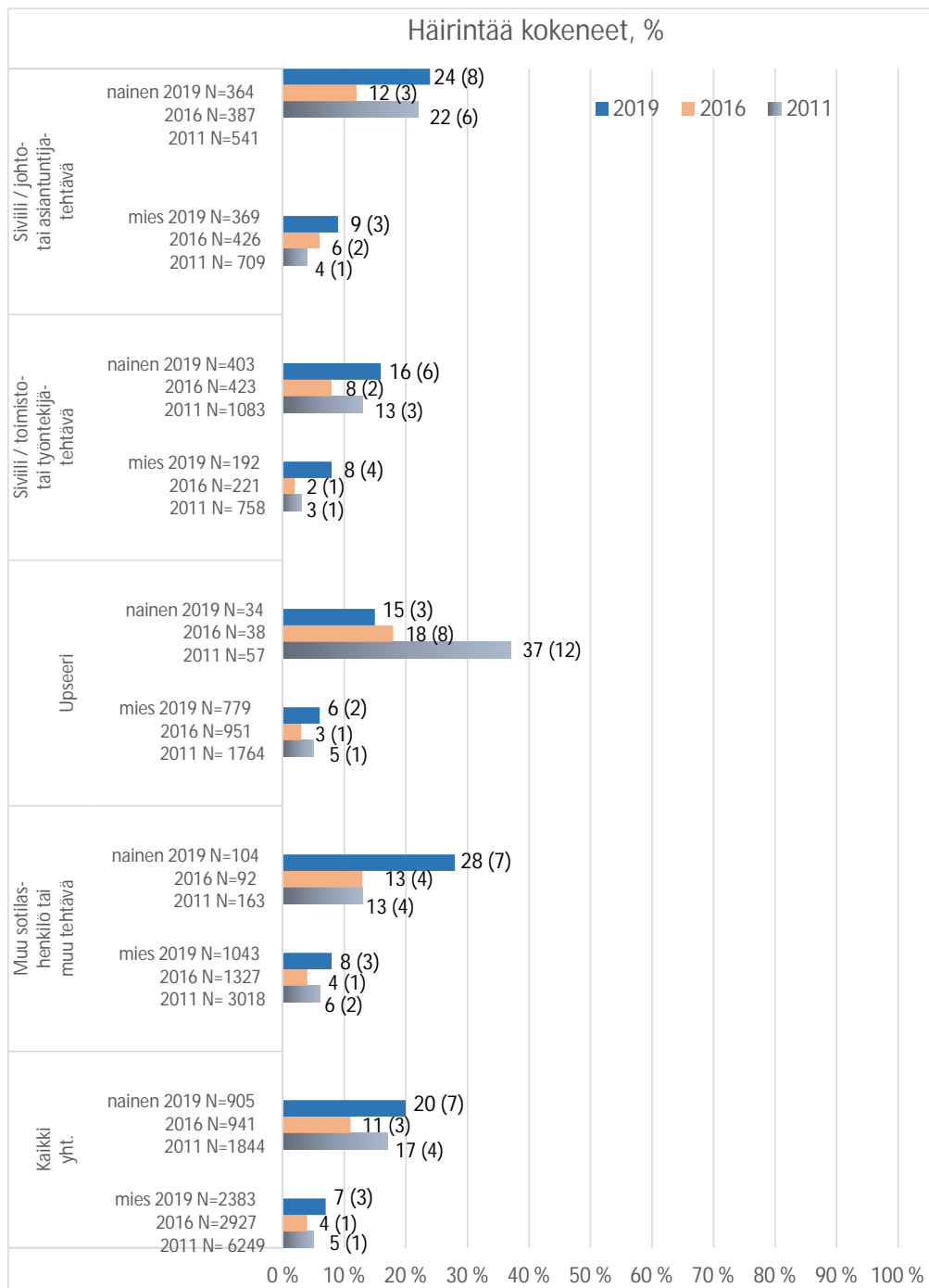
**Kuvio 37.** Kiusaamisen eri tilanteiden yleisyys kiusaamista kokeneilla siviileillä sukupuolen mukaan.



**Kuvio 38.** Kiusaamisen eri tilanteiden yleisyys kiusaamista kokeneilla sotilailla sukupuolen mukaan.

### *Häirinnän yleisyys ja häirinnän eri tavat*

Häirintäkokemuksia oli tyypillisimmin naisilla muussa sotilashenkilöstössä sekä siviiliasiantuntija-tehtävissä. Miehillä häirintäkokemukset olivat harvinaisia. Edelliseen kyselyyn verrattuna naisten ja miesten häirintäkokemukset lisääntyivät eri henkilöstöryhmissä lukuun ottamatta upseerinaisia. Häirintäkokemukset kyselyhetkellä ovat olleet harvinaisia sekä naisilla että miehillä kaikkina kyselyvuosina. **Kyselyhetkellä häirintää kokeneiden osuudet on merkitty sulkuihin** kuviossa 39.

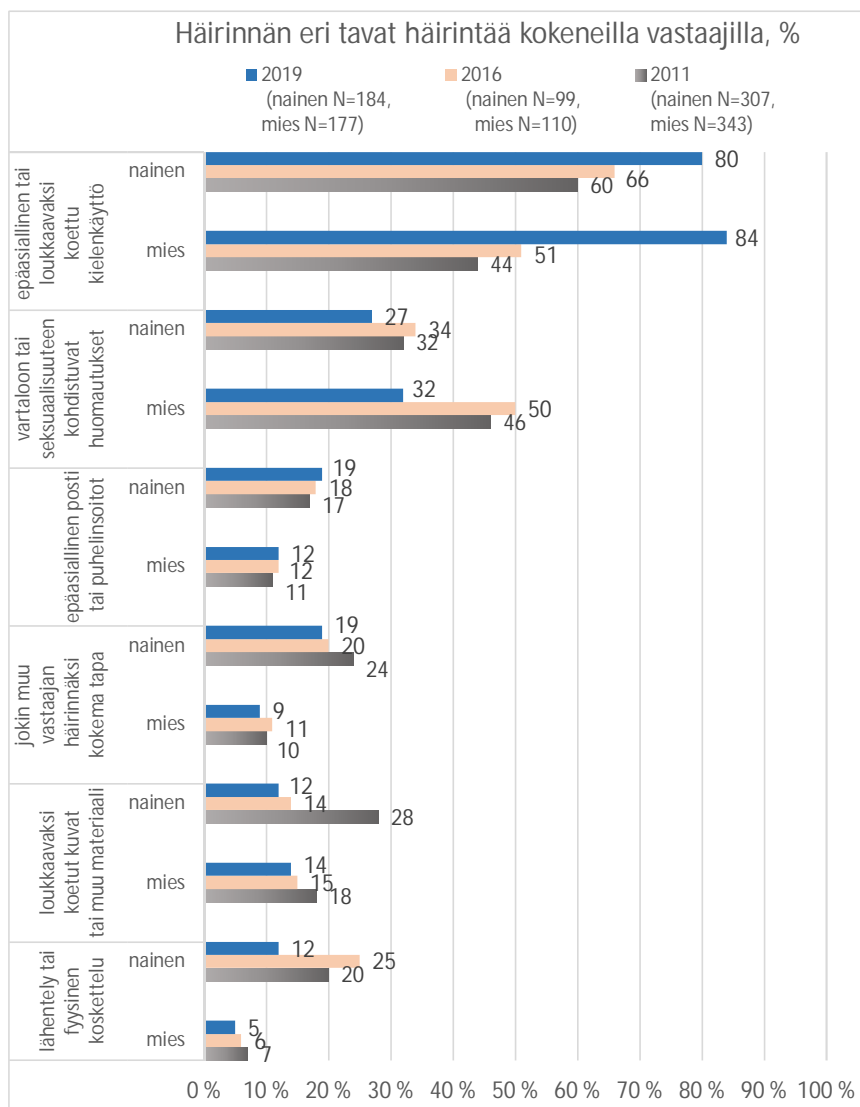


**Kuvio 39.** Häirintäkokemusten yleisyys henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan. Suluissa ovat häirintää kyselyhetkellä kokeneiden prosenttiosuudet.



Häirintää kokeneilla selvästi useimmin koettu häirinnän tapa oli epäasialliseksi tai loukkaavaksi koettu kielenkäyttö. Tätä häirinnän tapaa koskeva kysymys oli muotoiltu eri tavalla kuin aiempina kyselyvuosina. Aiemmin kysyttiin, onko vastaajan työpaikalla joku puhunut kaksimielisyyksiä tai härskeyksiä, jotka vastaaja on kokenut loukkaaviksi, mikä saattaa aiheuttaa sen, että nykyisessä kyselyssä epäasiallista kielenkäyttöä koskeva häirinnän tapa on valittu aiempaa useammin. Naisista kyseisen häirinnän tavan valitsi 80 ja miehistä 84 prosenttia. Kuviossa on vertailu vuosien 2016 ja 2011 kysymyskohtaan, joka oli muotoiltu eri tavalla (kuvio 40).

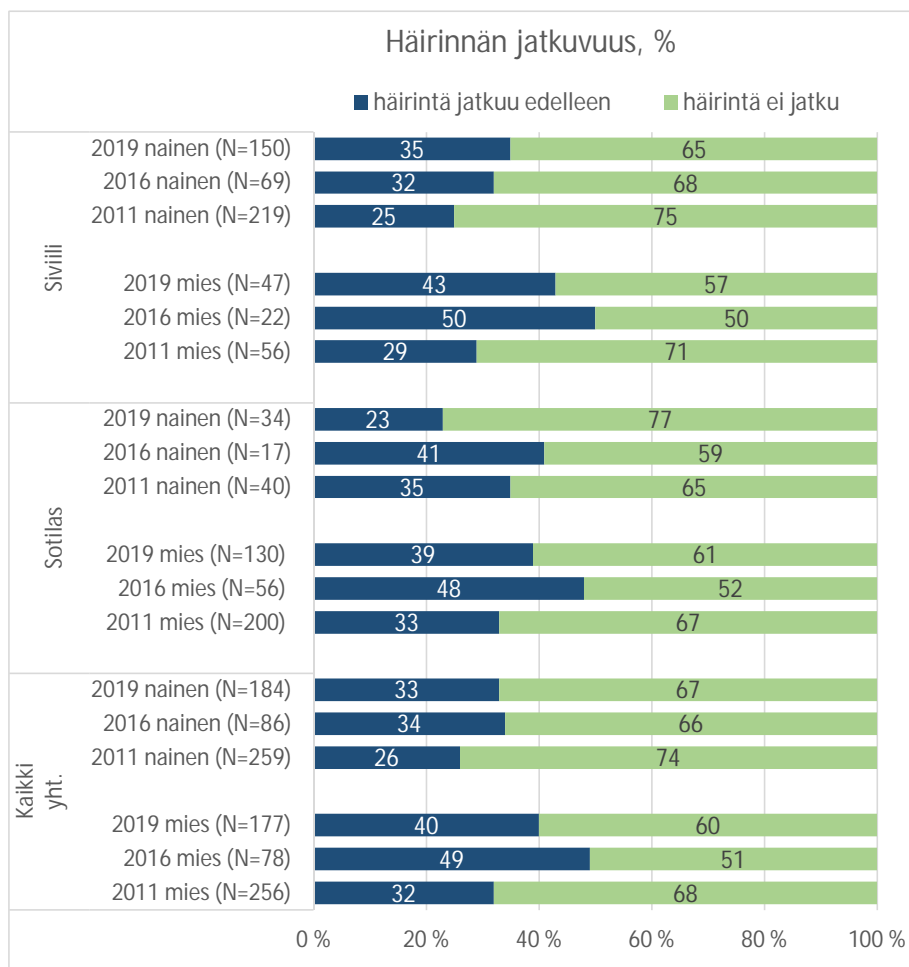
Naisista 32 prosenttia ja miehistä 27 prosenttia ilmoitti kokeneensa vartaloon tai seksuaalisuuteen liittyviä huomautuksia, mikä oli vähemmän kuin edellisissä kyselyissä. Naisten kokema lähentely tai fyysinen koskettelu oli myös vähentynyt. Epäasiallista postia tai puhelinsoittoja oli saanut 19 prosenttia naisista ja 12 prosenttia miehistä eli lähes saman verran kuin edellisessä kyselyssä. Myös loukkaavaksi koettujen kuvien tai muun materiaalin prosenttiosuudet (naiset 12 ja miehet 14 prosenttia) olivat lähes samat kuin edellisessä kyselyssä. Lisäksi 19 prosenttia naisista ja 9 prosenttia miehistä valitsi kohdan ”jokin muu vastaajan häirinnäksi kokema tapa” (kuvio 40).



**Kuvio 40.** Häirinnän eri tapojen yleisyys häirintää kokeneilla sukupuolen mukaan.

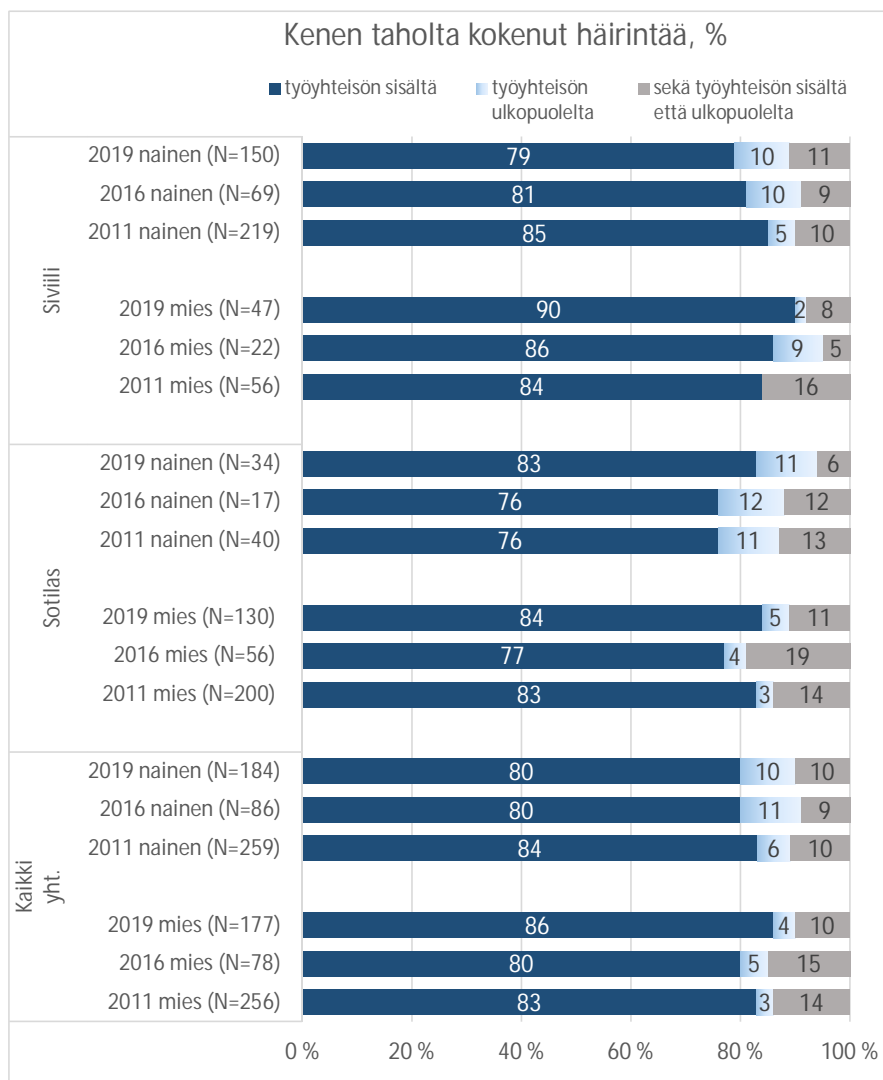
### *Häirinnän jatkuvuus ja häirinnän tahot*

Kolmasosa häirintää kokeneista naisista ja 40 prosenttia häirintää kokeneista miehistä ilmoitti häirinnän jatkuvan edelleen. Useimmin häirinnän ilmoittivat jatkuvan siviili- ja sotilastehtävissä toimivat miehet sekä sotilastehtävissä toimivat naiset. Sekä sotilas- että siviilitehtävissä toimivat miehet ilmoittivat häirinnän jatkuvan harvemmin kuin vuoden 2016 kyselyssä. Tarkempaa henkilöstöryhmittäistä jakoa ei voida tässä esittää, koska vastaajamäärät jäisivät liian pieniksi (kuvio 41).



**Kuvio 41.** Häirinnän jatkuvuus häirintää kokeneilla siviili- ja sotilastehtävissä toimivilla vastaajilla sukupuolen mukaan.

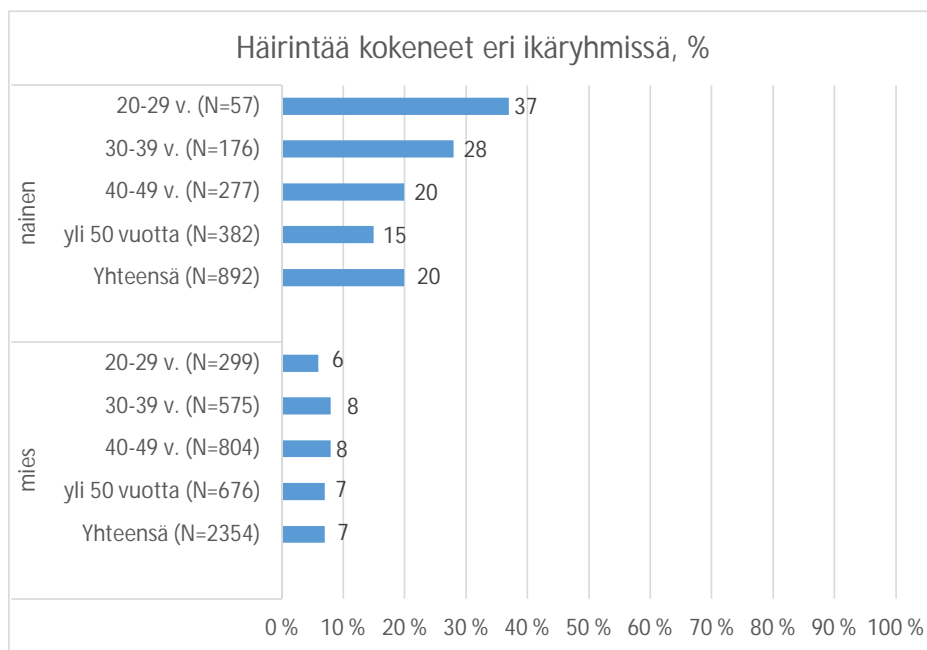
Useimmin häirintää oli koettu työyhteisön sisältä kuten aiempinakin kyselyvuosina. Sotilastehtävissä toimivat naiset ja miehet olivat kokeneet aiempina kyselyvuosina häirintää jonkin verran myös sekä työyhteisön sisältä että sen ulkopuolelta, mutta tällainen häirintä oli nyt vähentynyt. Siviileillä ei ollut suuria muutoksia edelliseen kyselyyn verrattuna, mutta miesten työyhteisön ulkopuolelta kokema häirintä oli vähentynyt (kuvio 42).



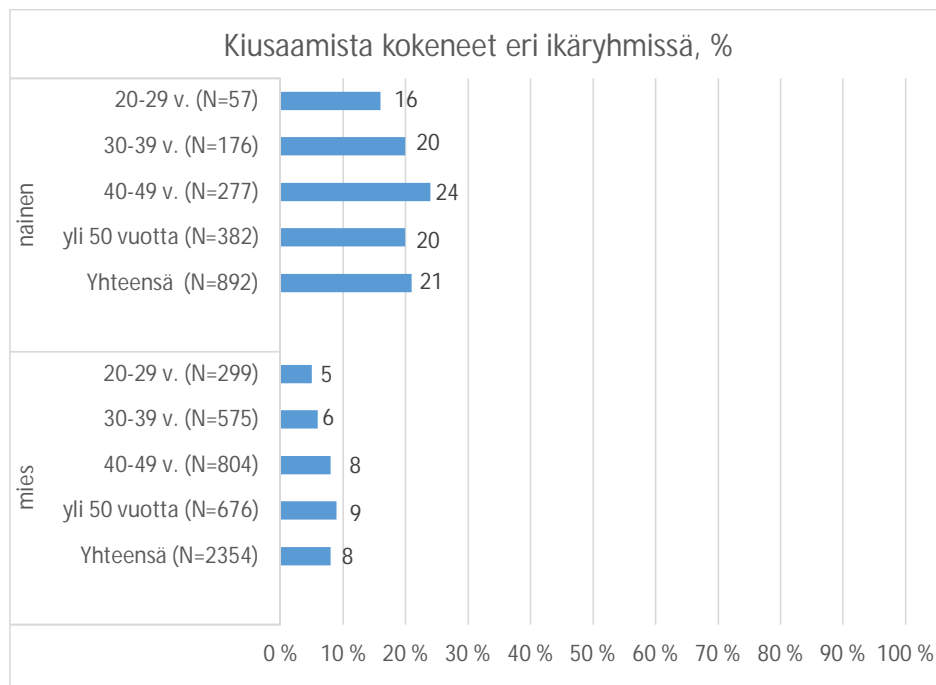
**Kuvio 42.** Koetun häirinnän tahot siviili- ja sotilastehtävissä toimivilla sukupuolen mukaan.

#### *Kiusaamis- ja häirintäkokemukset ja vastaajan ikä*

Häirintää kokeneissa naisissa korostuu nuorimpien ikäryhmien osuus, sillä 20–29-vuotiaista häirintää oli kokenut 37 prosenttia ja 30–39-vuotiaista 28 prosenttia (kaikista vastaajista 20 prosenttia). Miesten häirintäkokemuksiin iällä ei juuri ollut vaikutusta (kuvio 43).



**Kuvio 43.** Häirintää kokeneiden osuudet eri ikäryhmissä sukupuolen mukaan.

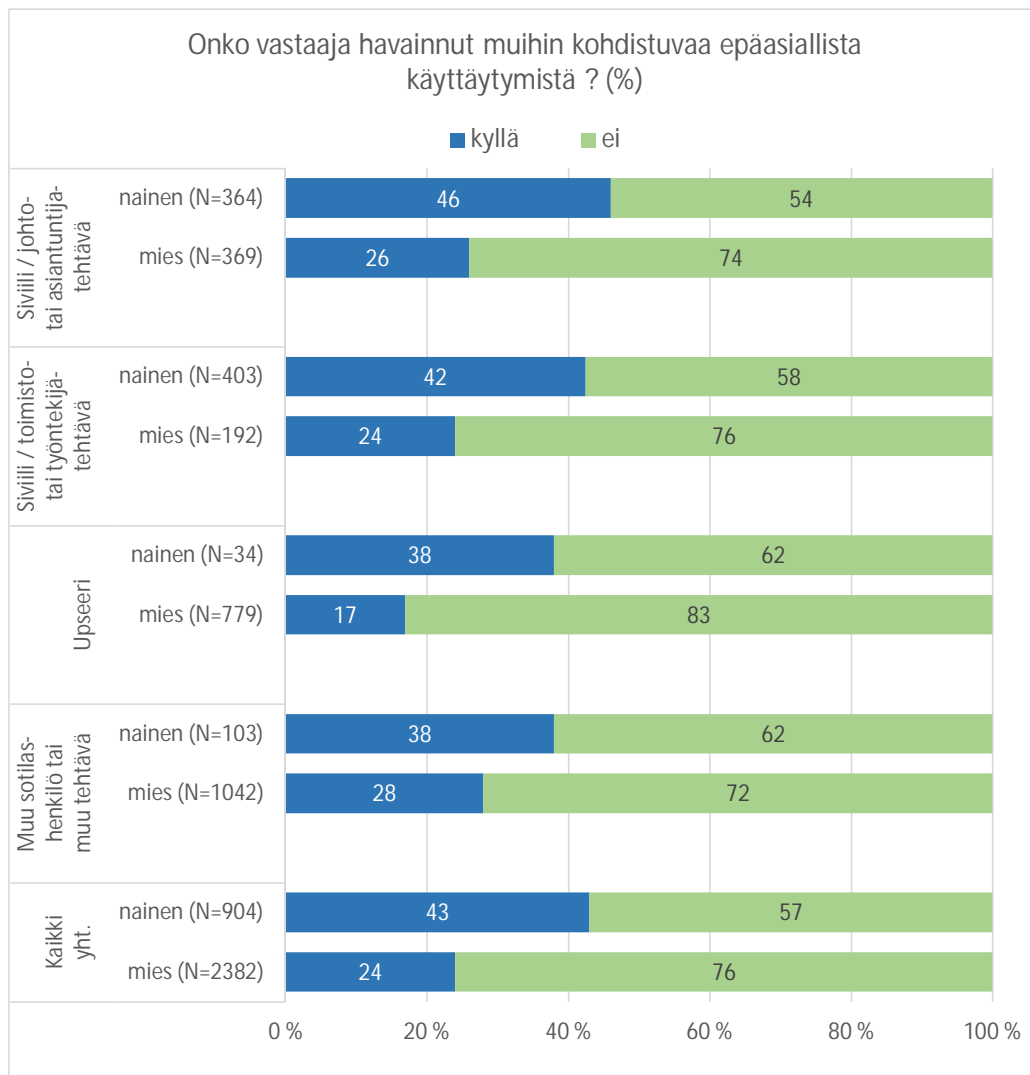


**Kuvio 44.** Kiusaamista kokeneiden osuudet eri ikäryhmissä sukupuolen mukaan.

Kiusaamiskokemuksiin iällä ei ollut kovin suurta vaikutusta. Miehistä kiusaamista ilmoittivat kokeneensa eniten yli 50-vuotiaat. Naisista eniten kiusaamista ilmoittivat kokeneensa 40–49-vuotiaat ja vähiten 20–29-vuotiaat (kuvio 44).

### Vastaajan havaitsema muihin kohdistuva epäasiallinen käyttäytyminen

Naiset olivat havainneet kaikissa henkilöstöryhmissä varsin selvästi miehiä useammin muihin kohdistuvaa epäasiallista käyttäytymistä. Naisista tällaista käyttäytymistä oli havainnut 43 ja miehistä 24 prosenttia. Useimmin naisista tällaista käyttäytymistä olivat havainneet siviilien johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat naiset (46 prosenttia). Vähiten muihin kohdistuvaa epäasiallista käyttäytymistä olivat havainneet miesupseerit (17 prosenttia). Kielteisen kohtelun havaitsemisesta kysyttiin nyt ensimmäistä kertaa (kuvio 45).



**Kuvio 45.** Vastaajan havaitsema muihin kohdistuva epäasiallinen käyttäytyminen henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

#### 4.6. Ura, itsensä kehittäminen ja eriarvoinen kohtelu

Yhteenveto osa-alueen keskeisistä tuloksista: Itsensä kehittämisen mahdollisuudet koetaan pääosin vähintään kohtalaisiksi, tosin naiset kokevat ne jonkin verran miehiä huonommiksi. Uralla etenemisen mahdollisuudet koetaan etenkin siviilitehtävissä huonoiksi. Kiire työssä on tyypillisin työnantajan järjestämään koulutukseen osallistumisen este sekä siviileillä että sotilaille, miehillä hieman naisia useammin. Miehet kokivat, että sukupuolella ei ole vaikutusta työssä ja uralla etenemisessä, haittaa olivat kokeneet lähinnä sotilastehtävissä ja siviilien johto- ja asiantuntijatehtävissä toimivat naiset. Eriarvoista kohtelua olivat kokeneet eniten johto- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät siviilinaiset, mutta myös siviilien toimisto- tai työntekijätehtävissä toimivien naisten ja -miesten sekä naisupseerien syrjintäkokemukset olivat vuoden 2016 kyselyyn verrattuna lisääntyneet. Eriarvoista kohtelua koettiin eniten palkkauksessa, vaikka edelliseen kyselyyn verrattuna palkkauksen perusteella koettu syrjintä oli naisilla ja miehillä vähentynyt. Yleisimmin koettu eriarvoisen kohtelun syy kaikilla vastaajilla ja miehillä oli asema ja naisvastaajilla yleisimmin koettu syy oli sukupuoli.

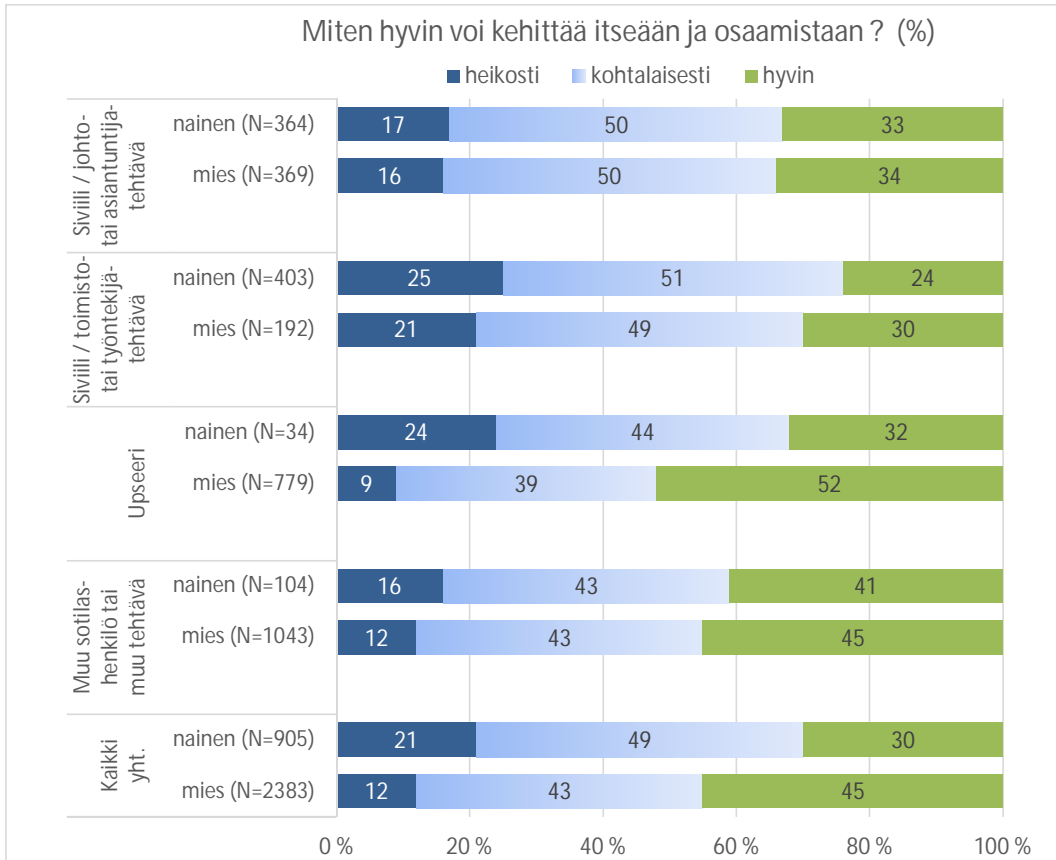
Ura ja siihen liittyvät mahdollisuudet ovat puolustusvoimissa selvästi erilaiset eri henkilöstöryhmissä. Uraa tarkastellaan tutkimuksessa yhtäältä mahdollisuuksina kehittää itseään, osaamistaan ja edetä urallaan. Näkökulmassa huomioidaan osallistuminen työnantajan järjestämään koulutukseen ja osallistumisen esteet. Lisäksi tarkastellaan, miten vastaajat ovat kokeneet sukupuolen merkityksen työelämässä.

Toisen keskeisen kokonaisuuden muodostaa työssä koettu eriarvoinen kohtelu ja syrjintä, sen tilanteet ja tavallisimmat syyt. Syrjinnän tilanteet ja syyt on esitetty kuvioissa niiden yleisyysjärjestyksessä. Yleisyysjärjestys on tehty siten, että sekä naisten että miesten vastaukset on yhdistetty, vaikka sukupuolittaiset erot tietyissä tilanteissa ja syissä saattavat olla suuria. Lisäksi tarkastellaan iän vaikutusta koetun eriarvoisen kohtelun yleisyyteen. Eriarvoisen kohtelun tyypilliset tilanteet ja syyt käsitellään ensin henkilöstöryhmittäin ja sen jälkeen kaikille eriarvoista kohtelua kokeneille vastaajille. Eriarvoisen kohtelun yleisyydestä tehdään vertailu vuosien 2016 ja 2011 kyselytuloksiin. Lisäksi tällaisen kohtelun tyypillisiä tilanteita ja syitä verrataan eri henkilöstöryhmien ja kaikkien eriarvoista kohtelua kokeneiden osalta vuoden 2016 kyselytuloksiin.



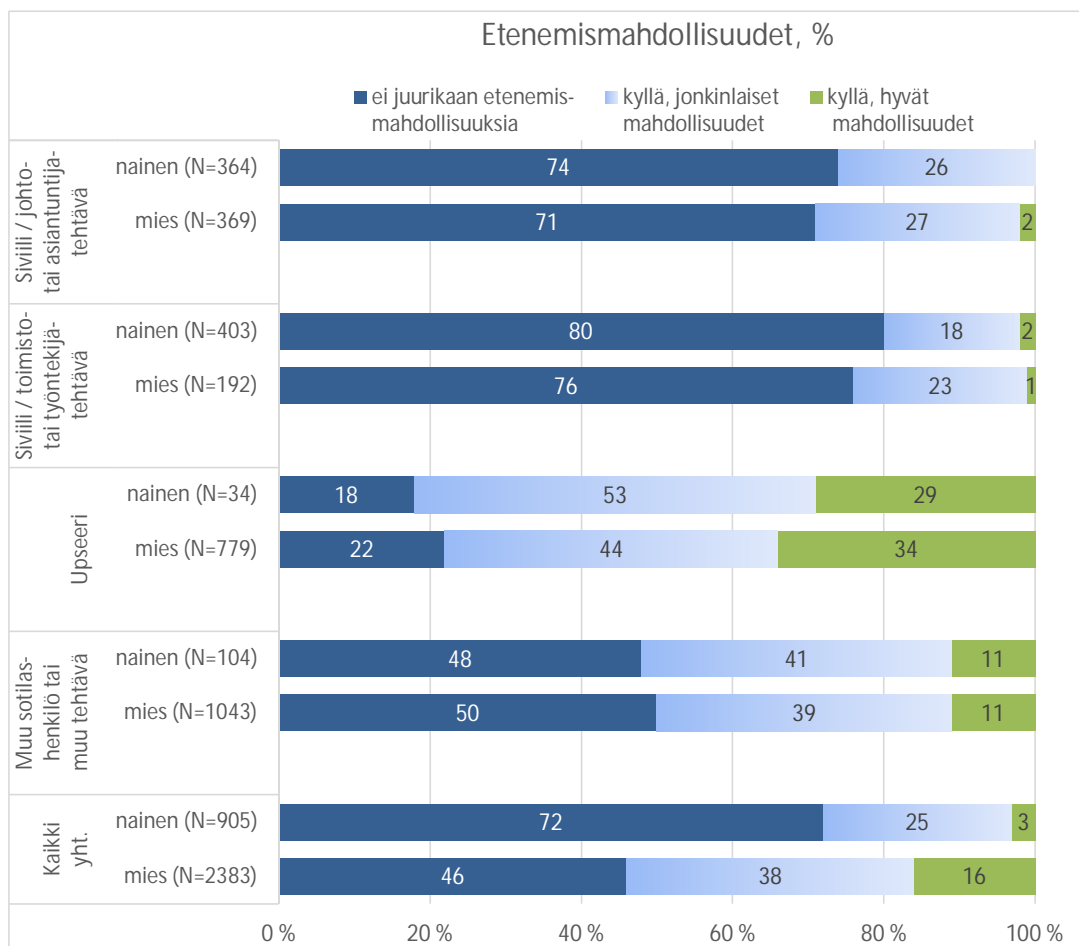
### *Itsensä kehittäminen ja etenemismahdollisuudet*

Suurin osa sekä naisista että miehistä koki voivansa kehittää itseään ja osaamistaan joko hyvin tai kohtalaisesti. Naisista miehiä suurempi osa katsoi kuitenkin mahdollisuudet heikoiksi, useimmin toimisto- tai työntekijätehtävissä toimivat naiset ja naisupseerit. Miesvastaajista toimisto- tai työntekijätehtävissä toimivat kokivat mahdollisuutensa muita miehiä heikommiksi, miesupseerit taas muiden henkilöstöryhmien miehiä paremmiksi (kuvio 46).



**Kuvio 46.** Vastaajien kokemat itsensä kehittämisen mahdollisuudet työssään henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

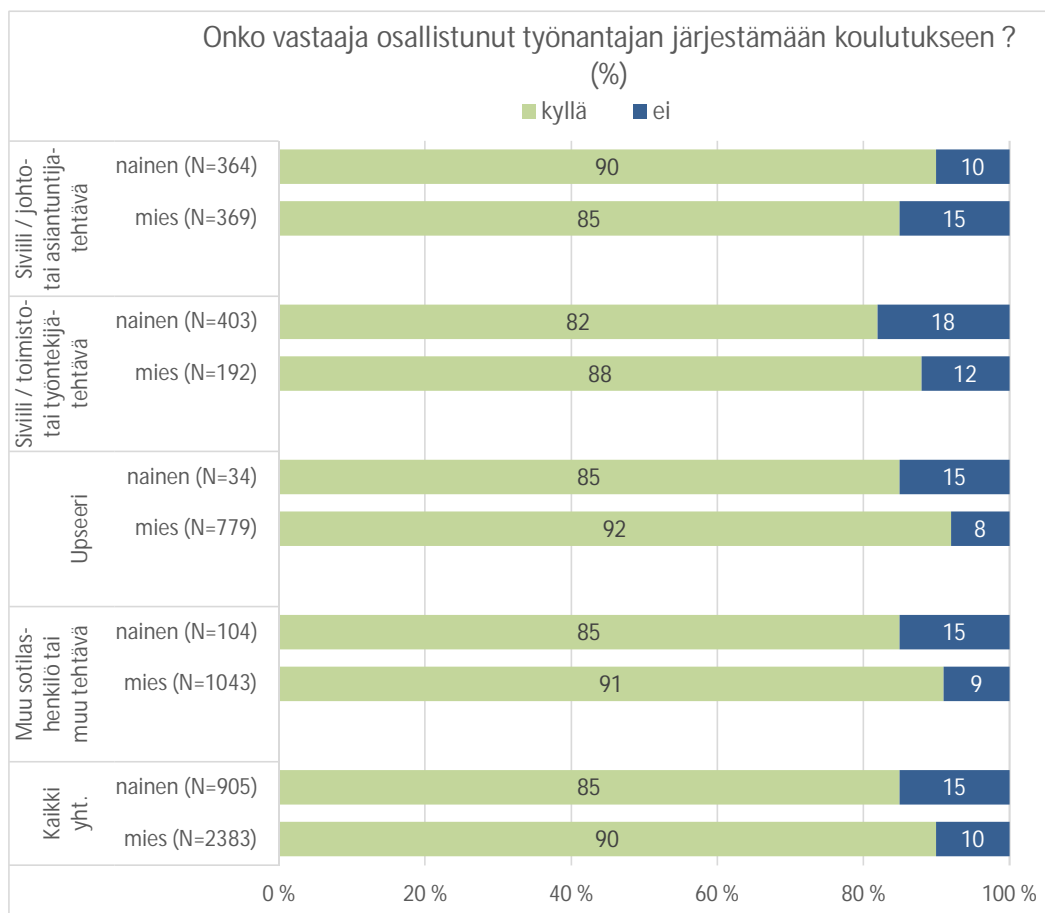
Naisista 72 ja miehistä 46 prosenttia koki etenemismahdollisuudet omassa työssään vähäisiksi. Vähiten mahdollisuuksia kokivat siviilit, erityisesti toimisto- tai työntekijätehtävissä toimivat naiset ja miehet, mutta myös johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat naiset ja miehet. Nais- ja miesupseerit kokivat etenemismahdollisuutensa selvästi paremmiksi kuin muut (kuvio 47).



**Kuvio 47.** Vastaajien kokemat etenemismahdollisuudet henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

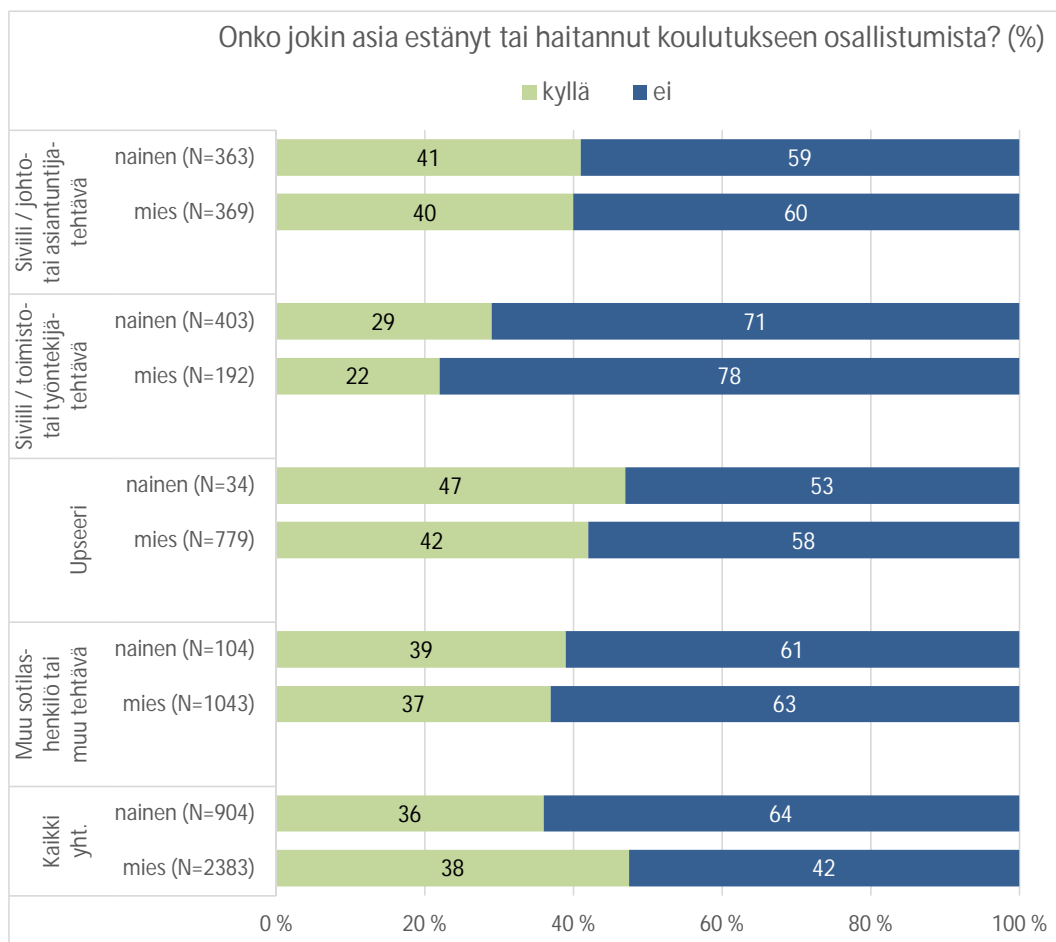
#### *Kouluttautumismahdollisuudet ja sukupuolen merkitys työelämässä*

Sekä naisista että miehistä valtaosa oli osallistunut työnantajan järjestämään koulutukseen. Erot osallistumisessa henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan olivat pieniä (kuvio 48).



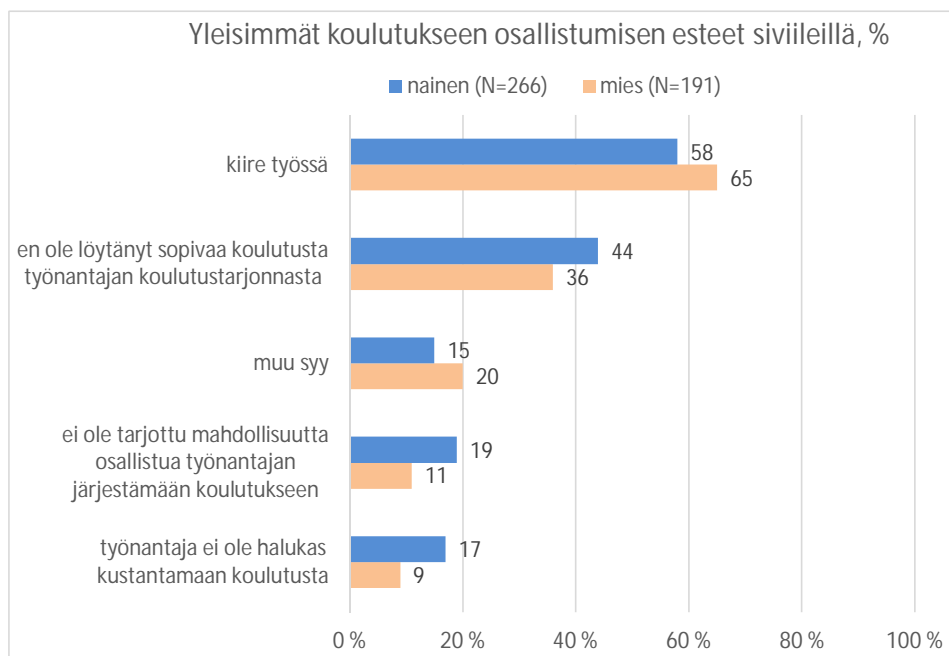
**Kuvio 48.** Viimeisen kolmen vuoden aikana työnantajan järjestämään koulutukseen osallistuneet henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

Kaikista nais- ja miesvastaajista alle 40 prosenttia oli kokenut esteitä tai haittoja koulutukseen osallistumisessa. Eniten haittoja olivat kokeneet nais- ja miesupseerit. Lähes yhtä usein haittoja kokivat siviilien johto- ja asiantuntijatehtävissä toimivat naiset ja miehet sekä muiden sotilashenkilöiden naiset ja miehet. Sen sijaan siviilien toimisto- tai työntekijätehtävissä toimivat naiset ja miehet kokivat haittoja selvästi muita vähemmän (kuvio 49).

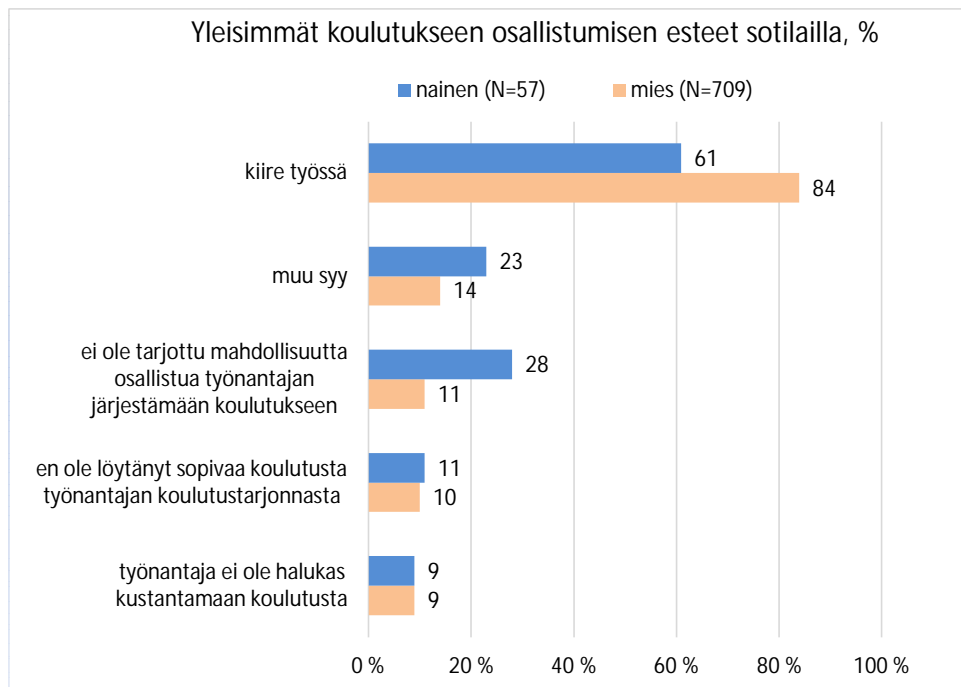


**Kuvio 49.** Koulutukseen osallistumisen haittojen tai esteiden yleisyys henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

Selvästi yleisin syy sekä siviileillä että sotilailla oli kiire työssä, jonka miehet kokivat molemmissa vastaajaryhmissä esteeksi naisia useammin ja sotilaat useammin kuin siviilit. Siviilinaisilla ja -miehillä varsin yleisesti koettu este oli myös se, ettei vastaaja ollut löytänyt sopivaa koulutusta työnantajan koulutustarjonnasta. Sotilastehtävissä toimivia naisia haittasi melko usein myös se, ettei koulutukseen osallistumiseen ollut tarjottu mahdollisuutta. Sekä siviilit että sotilaat valitsivat lisäksi melko usein vastausvaihtoehdon ”muu syy”, jota ei kuitenkaan pyydetty kyselyssä yksilöimään tarkemmin. Kouluttautumisen esteiden syistä henkilöstöryhmien välinen vertailu on tehty jaolla siviilit ja sotilastehtävissä toimivat, koska tarkempaan jaotteluun vastaajamäärät olisivat olleet liian vähäisiä (kuviot 50 ja 51).

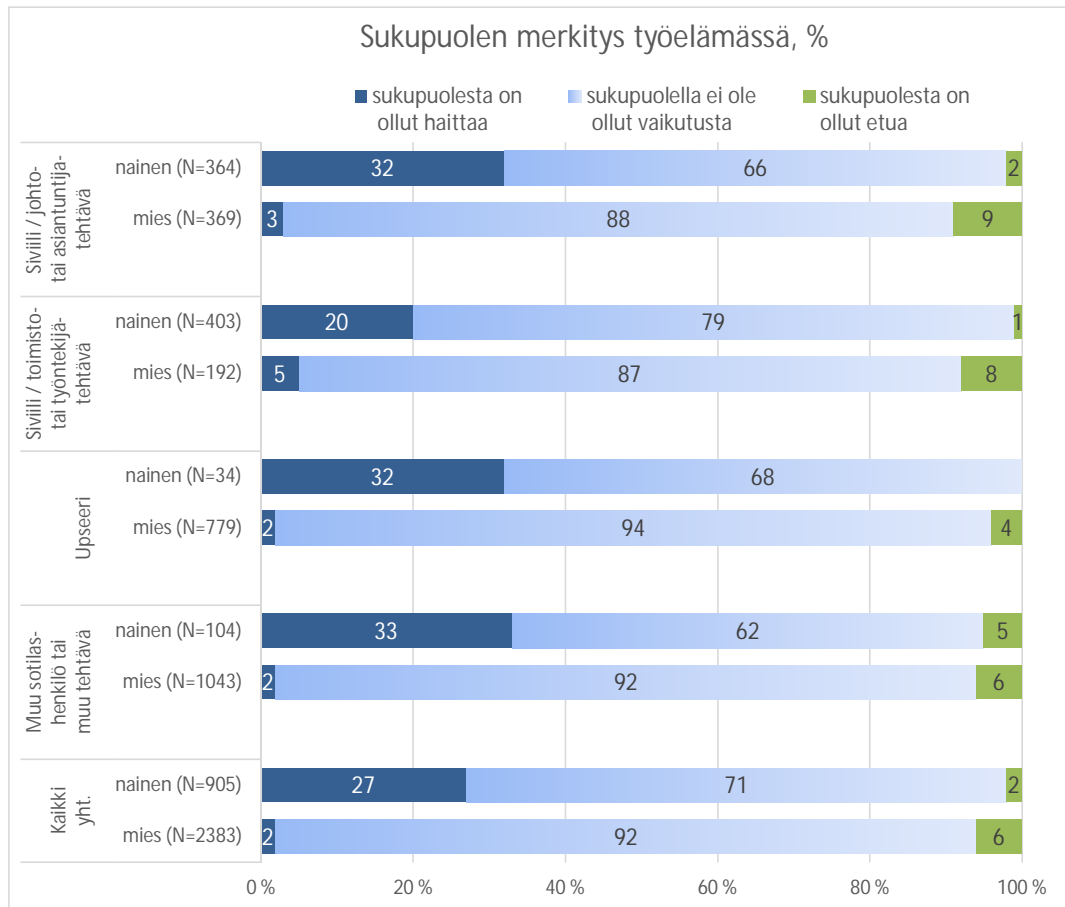


**Kuvio 50.** Koulutukseen osallistumisen esteiden yleisyys siviileillä sukupuolen mukaan.



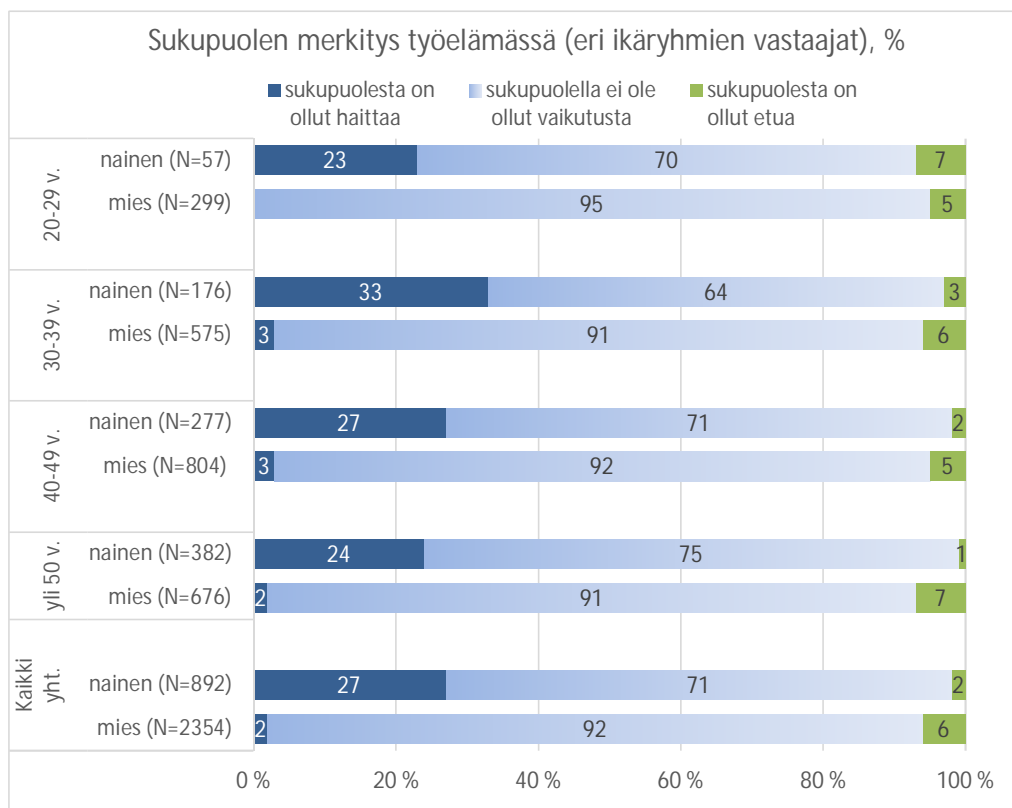
**Kuvio 51.** Koulutukseen osallistumisen esteiden yleisyys sotilailla sukupuolen mukaan.

Naisista yli neljännes koki sukupuolesta olleen haittaa työelämässä. Sotilastehtävissä toimivista naisista ja siviilien asiantuntijatehtävissä toimivista naisista tätä mieltä oli kolmannes, toimisto- tai työntekijätehtävissä toimivista viidennes. Miehistä suurin osa katsoi, että sukupuolella ei ole ollut merkitystä ja kuusi prosenttia kaikista miesvastaajista katsoi, että sukupuolesta on ollut etua työelämässä, useimmin siviilitehtävissä toimivat miehet (kuvio 52).



**Kuvio 52.** Arviot sukupuolen merkityksestä työssä/ uralla etenemisessä henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

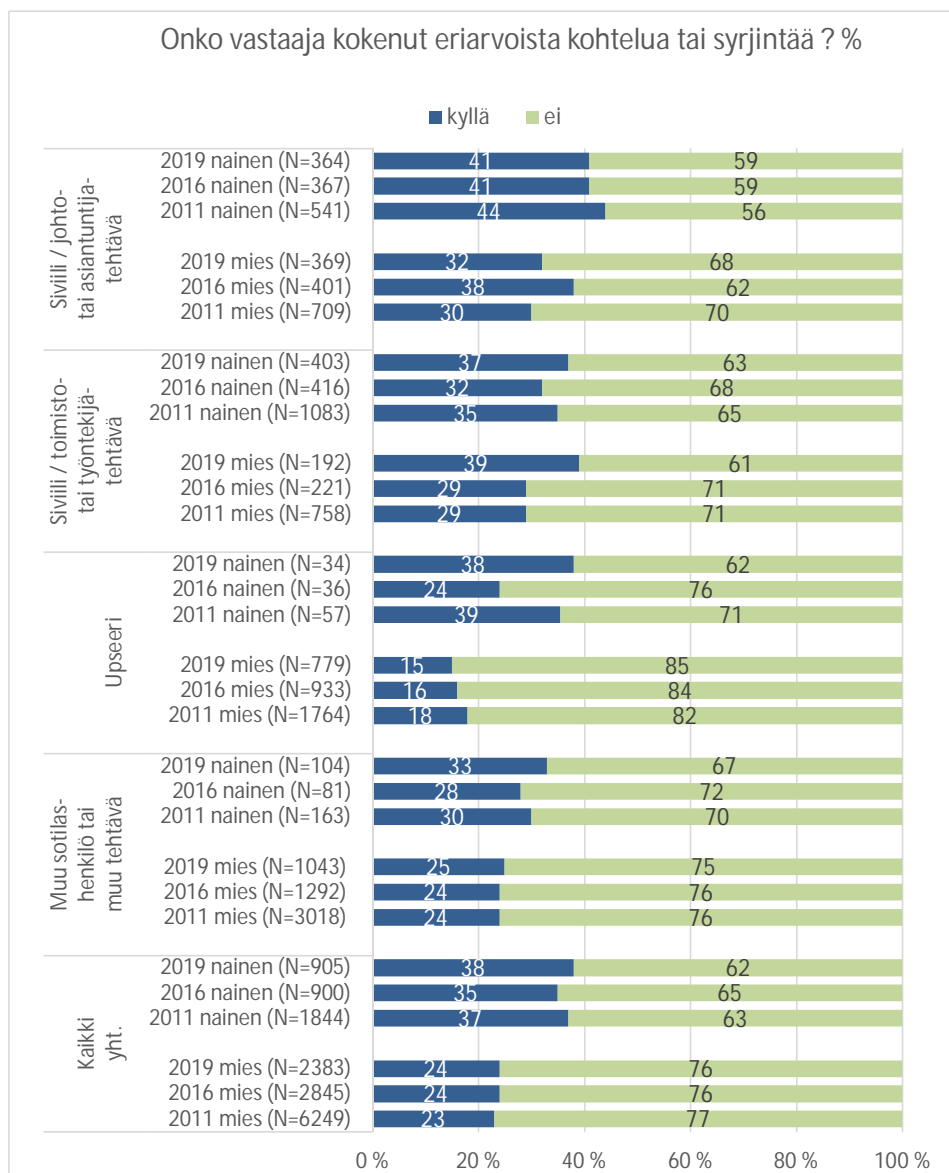
Vastaajan iällä ei näytä olevan kovin suurta vaikutusta siihen, miten sukupuolen merkitys työelämässä on koettu. Naisista 30–39-vuotiaat olivat kuitenkin olleet muita ikäryhmiä useammin sitä mieltä, että sukupuolesta on ollut haittaa ja 20–29-vuotiaat muita ikäryhmiä vähemmän (kuvio 53).



**Kuvio 53.** Arviot sukupuolen merkityksestä työssä/ uralla etenemisessä iän ja sukupuolen mukaan.

#### *Eriarvoisen kohtelun yleisyys ja tilanteet*

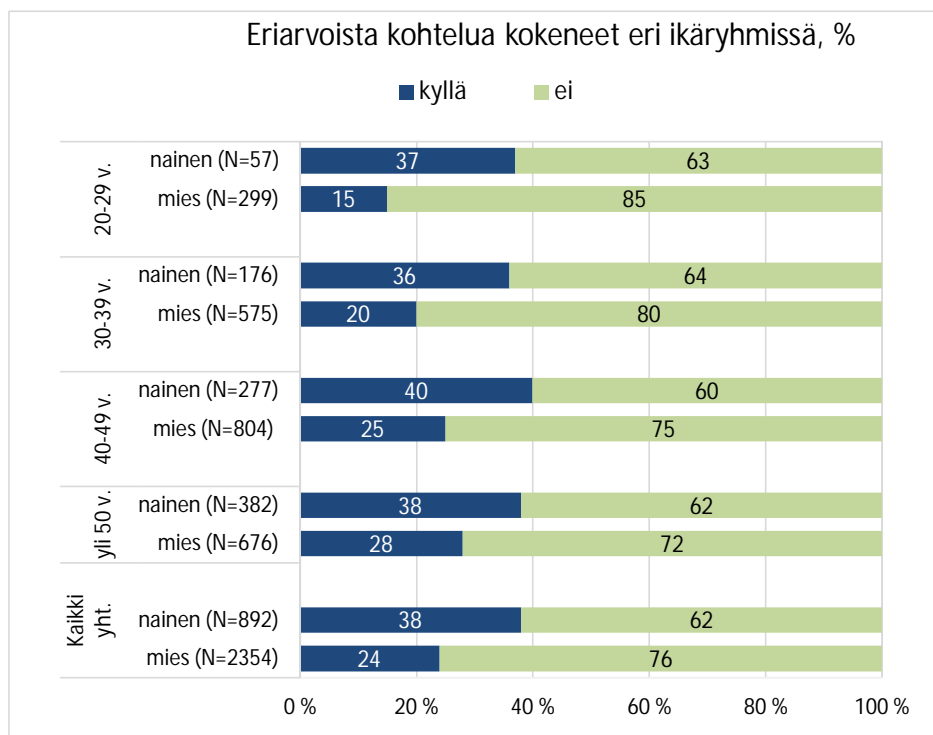
Eriarvoista kohtelua tai syrjintää ilmoitti kokeneensa 38 prosenttia naisista ja 24 prosenttia miehistä. Useimmin eriarvoista kohtelua ilmoittivat kokeneensa siviilien asiantuntijatehtävissä toimivat naiset, siviilien toimisto- tai työntekijätehtävissä toimivat naiset ja miehet sekä naisupseerit. Vähiten tällaista kohtelua olivat kokeneet miesupseerit. Kaikilla vastaajilla muutokset eriarvoisen kohtelun yleisyydessä olivat vuoden 2016 kyselyyn verrattaessa sukupuolen mukaan tarkasteltuna varsin vähäisiä. Henkilöstöryhmistä kuitenkin koettu eriarvoinen kohtelu lisääntyi naisupseereilla sekä siviilien toimisto- tai työntekijätehtävissä toimivilla naisilla ja miehillä. Siviilien miesasiantuntijoilla koettu eriarvoinen kohtelu väheni jonkin verran (kuvio 54).



**Kuvio 54.** Eriarvoisen kohtelun yleisyys henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

Kuviossa 65 on tarkasteltu eriarvoisen kohtelun kokemuksia vastaajan iän ja sukupuolen mukaan. Naisten kokemana eriarvoinen kohtelu oli lähes yhtä yleistä kaikissa ikäryhmissä. Miehillä puolestaan alle 30-vuotiaat kokivat keskimääräistä vähemmän eriarvoista kohtelua ja yli 50-vuotiaat keskimääräistä enemmän (kuvio 55).

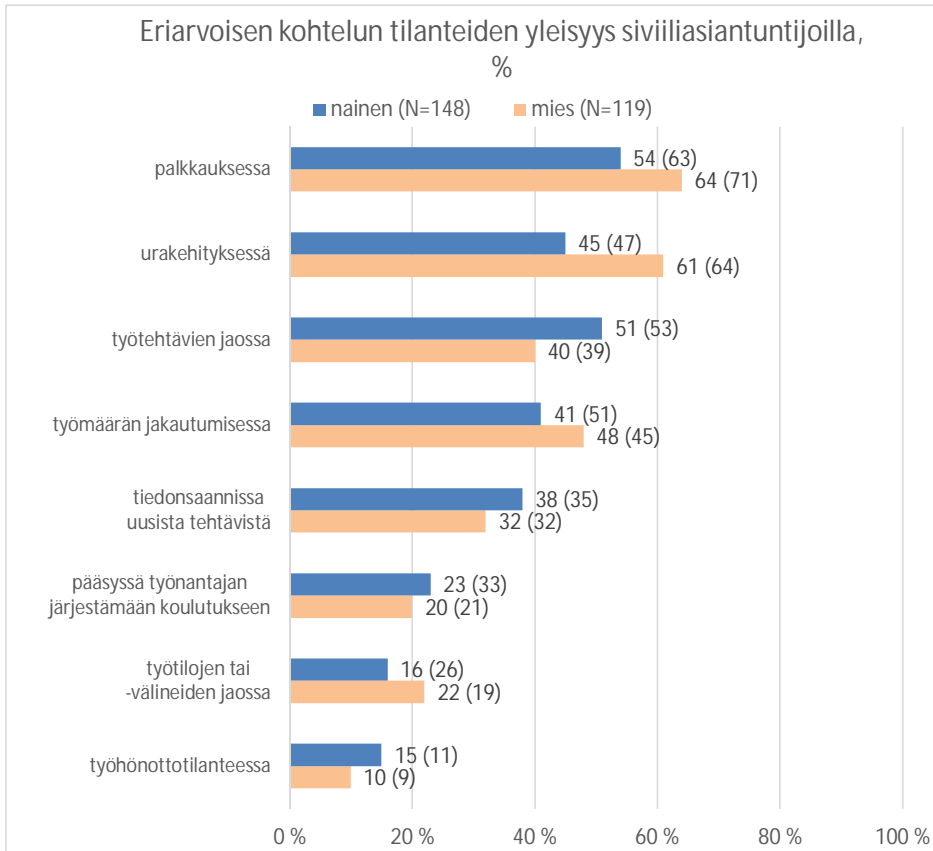




**Kuvio 55.** Eriarvoista kohtelua kokeneet vastaajan iän ja sukupuolen mukaan.

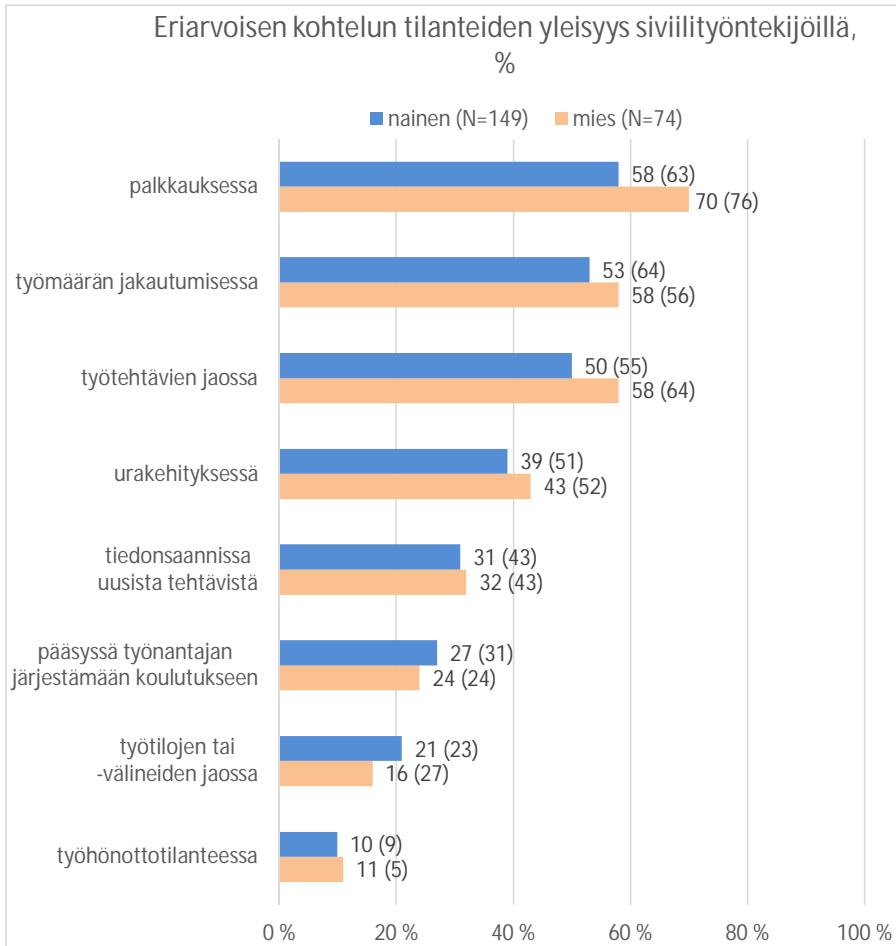
Seuraavaksi käsitellään henkilöstöryhmittäin eriarvoisen kohtelun tilanteiden yleisyys niillä vastaajilla, jotka olivat ilmoittaneet kokeneensa tällaista kohtelua. Näin ollen myös kuvioissa olevat prosenttiosuudet on laskettu niistä vastaajista, jotka olivat ilmoittaneet kokeneensa eriarvoista kohtelua tai syrjintää.

Eriarvoisen kohtelun tilanteista **siviiliasiantuntijoilla** kolme yleisimmin koettua olivat palkkaus, urakehitys sekä työtehtävien jako. Palkkauksen ja urakehityksen miehet näkivät eriarvoisen kohtelun tilanteena naisia useammin, työtehtävien jaon taas naiset miehiä useammin. Sekä naiset että miehet kokivat palkkauksen edellistä kyselyä harvemmin eriarvoisen kohtelun tilanteeksi. Lisäksi naiset kokivat aiempaa harvemmin eriarvoisen kohtelun tilanteiksi työmäärän jakautumisen, pääsyn työnantajan järjestämään koulutukseen sekä työtilojen tai -välineiden jaon. Yleisesti ottaen koettu eriarvoinen kohtelu useimmissa eri tilanteissa oli siviiliasiantuntijoilla vähentynyt (kuvio 56).



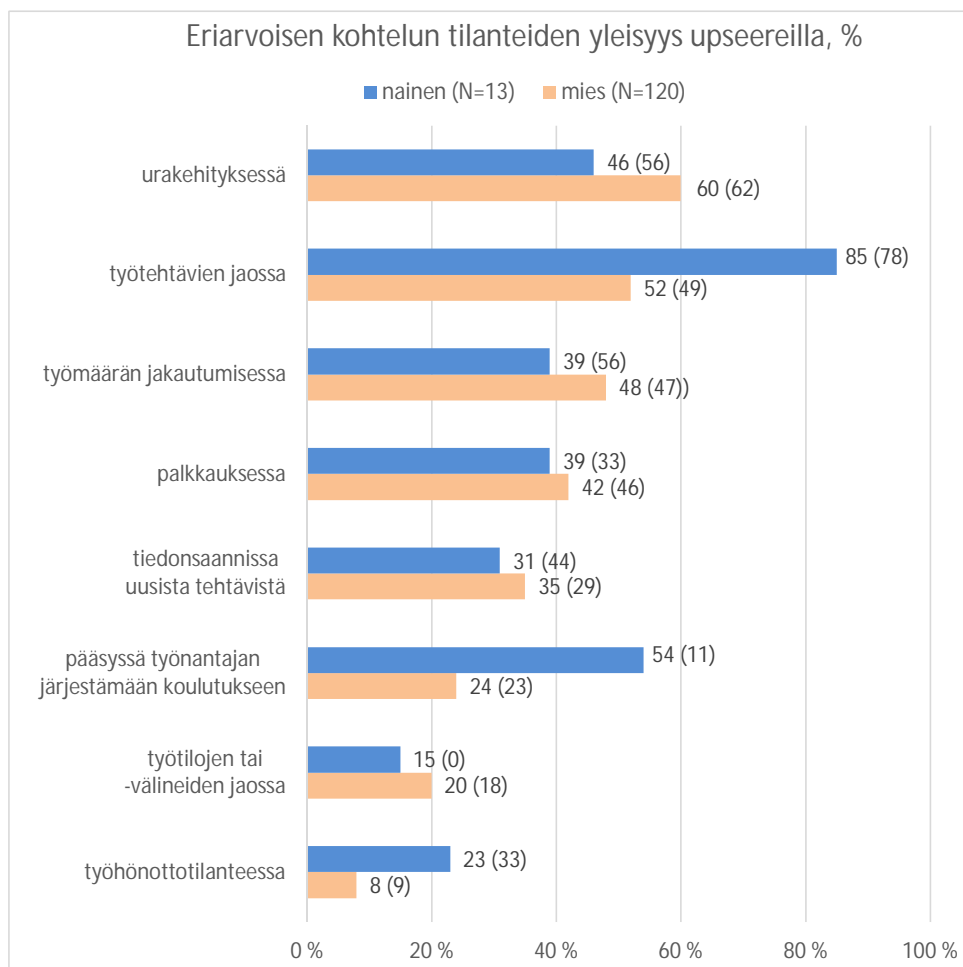
**Kuvio 56.** Eriarvoisen kohtelun tilanteiden yleisyys siviiliasiantuntijoilla niiden joukossa, jotka ilmoittivat tulleen eriarvoisesti kohdelluiksi. Suluissa prosenttiosuudet vuoden 2016 kyselystä.

**Toimisto- tai työntekijätehtävissä toimivien siviilien** kolme yleisintä koetun eriarvoisen kohtelun tilannetta olivat palkkaus, työmäärän jakautuminen ja työtehtävien jako. Kaikissa näissä tilanteissa naiset kokivat miehiä useammin eriarvoista kohtelua. Seuraavaksi useimmin valitut tilanteet olivat urakehitys ja tiedonsaanti uusista tehtävistä. Edelliseen kyselyyn verrattuna sekä naiset että miehet kokivat eriarvoisuuden palkkauksessa jonkin verran vähentyneen. Naiset ja miehet kokivat myös eriarvoisuuden työtehtävien jaossa, urakehityksessä ja tiedonsaannissa uusista tehtävistä vähentyneen (kuvio 57).



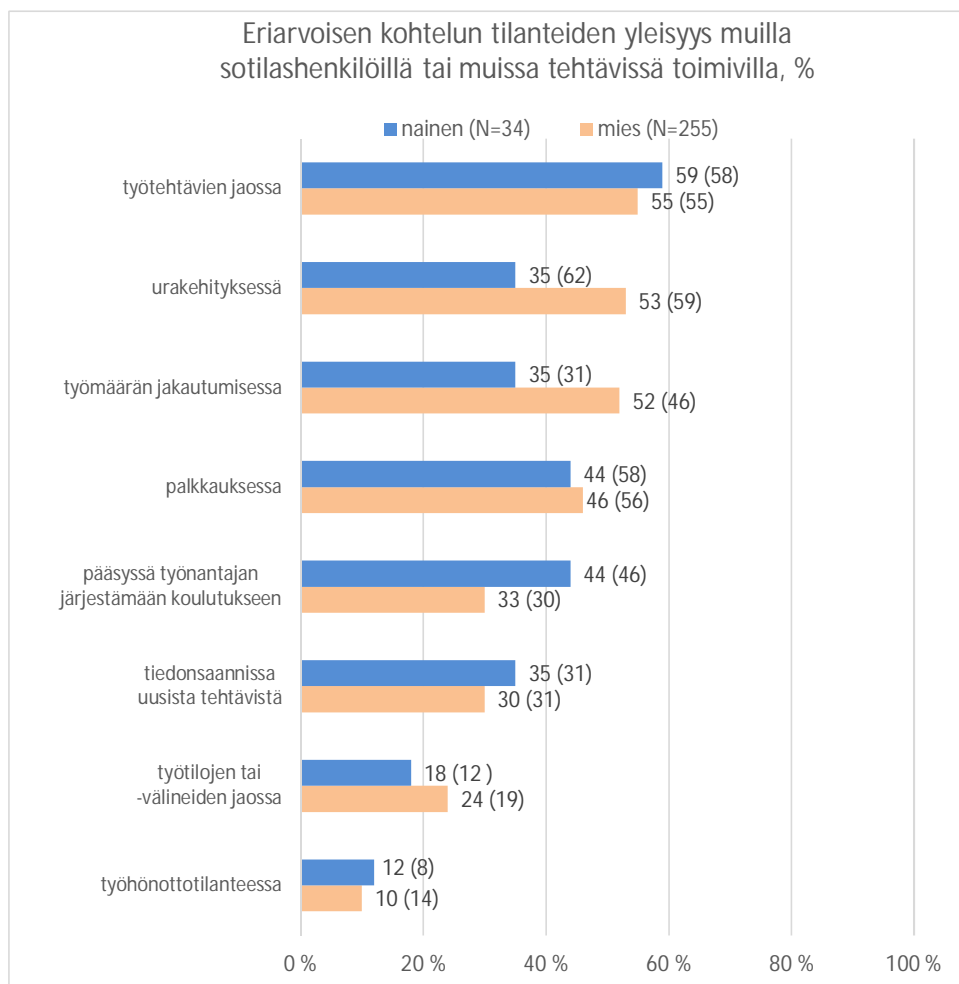
**Kuvio 57.** Eriarvoisen kohtelun tilanteiden yleisyys siviilityöntekijöillä niiden joukossa, jotka ilmoittivat tullessa eriarvoisesti kohdelluiksi. Suluissa prosenttiosuudet vuoden 2016 kyselystä.

**Upseerien** kolme yleisimmin koettua eriarvoisen kohtelun tilannetta olivat urakehitys, työtehtävien jako ja työmäärän jakautuminen, jotka olivat samat myös vuoden 2016 kyselyssä. Seuraavaksi useimmin valitut tilanteet olivat palkkaus ja tiedonsaanti uusista tehtävistä. Naiset kokivat työtehtävien jaon, palkkauksen ja pääsyn työnantajan järjestämään koulutukseen eriarvoisen kohtelun tilanteena useammin kuin edellisessä kyselyssä, sen sijaan urakehityksessä, työmäärän jakautumisessa ja tiedonsaannissa uusista tehtävistä he kokivat eriarvoista kohtelua aiempaa vähemmän. Miehillä muutokset edelliseen kyselyyn verrattuna olivat vähäisiä. Prosenttiosuukien vertailussa on otettava huomioon, että tarkastelussa mukana olleita naisupseereja oli molempina kyselyvuosina vain vähän (kuvio 58).



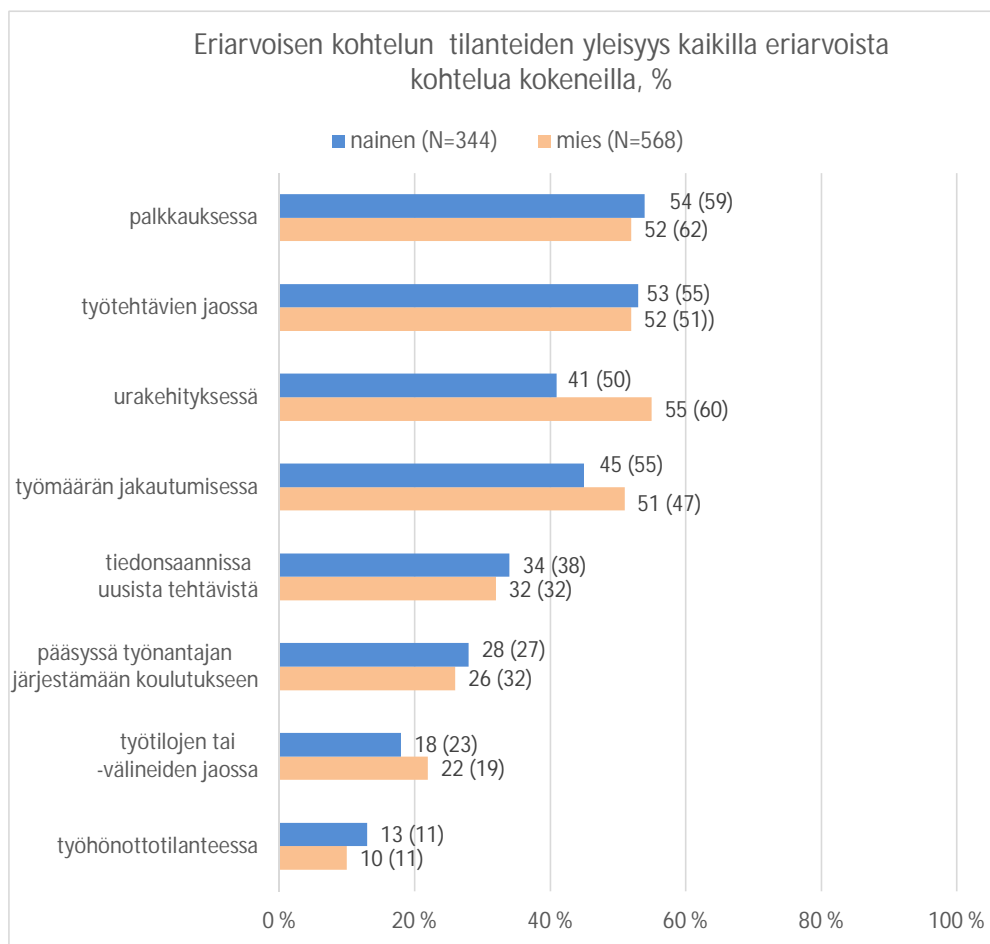
**Kuvio 58.** Eriarvoisen kohtelun tilanteiden yleisyys upseereilla niiden joukossa, jotka ilmoittivat tulensa eriarvoisesti kohdelluiksi. Suluissa prosenttiosuudet vuoden 2016 kyselystä.

**Muilla sotilashenkilöillä** yleisimmät eriarvoisen kohtelun tilanteet olivat työtehtävien jako, urakehitys sekä työmäärän jakautuminen. Urakehityksessä ja työmäärän jakautumisessa naiset kokivat eriarvoista kohtelua useammin kuin miehet. Näiden lisäksi varsin usein eriarvoisen kohtelun tilanteiksi koettiin palkkaus, pääsy työnantajan järjestämään koulutukseen sekä tiedonsaanti uusista tehtävistä. Urakehityksen ja työmäärän jakautumisen miehet kokivat eriarvoisen kohtelun syinä selvästi naisia useammin. Naisten kokema syrjintä urakehityksessä väheni huomattavasti edelliseen kyselyyn verrattuna. Lisäksi sekä naisten että miesten kokema eriarvoinen kohtelu palkkauksessa väheni vuoden 2016 kyselystä (kuvio 59).



**Kuvio 59.** Eriarvoisen kohtelun tilanteiden yleisyys muilla sotilashenkilöillä/ muissa tehtävissä toimivilla niiden joukossa, jotka ilmoittivat tulleen eriarvoisesti kohdelluiksi. Suluissa prosenttiosuudet vuoden 2016 kyselystä.

Kaikilla vastaajilla kolme yleisintä eriarvoisen kohtelun tilannetta olivat palkkaus, työtehtävien jako ja urakehitys. Myös vuoden 2016 kyselyssä nämä olivat kolme yleisintä syytä, tosin silloin urakehitys oli työtehtävien jakoa yleisempi syy. Sukupuolen mukaan tarkasteltuna eroja oli erityisesti urakehityksen kohdalla, jonka miehet kokivat eriarvoisen kohtelun tilanteeksi naisia useammin kuten edellisessäkin kyselyssä. Lisäksi noin puolet naisista ja miehistä koki eriarvoisen kohtelun tilanteeksi työmäärän jakautumisen, ja myös tiedon saanti uusista tehtävistä sekä pääsy työnantajan järjestämään koulutukseen nähtiin varsin usein eriarvoisen kohtelun tilanteina kuten vuoden 2016 kyselyssäkin. Vaikka eriarvoista kohtelua koettiin useimmin palkkauksessa, oli naisten ja miesten kokema syrjintä palkkauksessa kuitenkin vähentynyt. Lisäksi vuoden 2016 kyselyyn verrattuna naisten kokema eriarvoinen kohtelu urakehityksessä ja työmäärän jakautumisessa oli vähentynyt (kuvio 60).



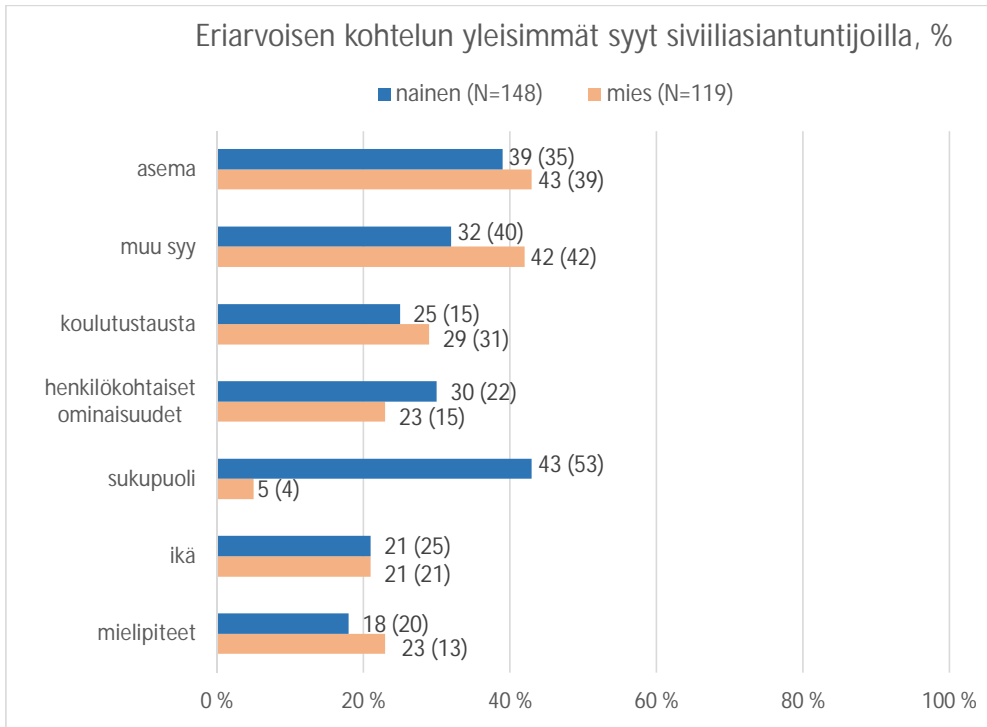
**Kuvio 60.** Eriarvoisen kohtelun tilanteiden yleisyys kaikilla vastaajilla niiden joukossa, jotka ilmoittivat tulleen eriarvoisesti kohdelluiksi. Suluissa prosenttiosuudet vuoden 2016 kyselystä.

#### *Eriarvoisen kohtelun yleisimmät syyt*

Eriarvoisen kohtelun syiden prosenttiosuudet on laskettu siitä joukosta, joka oli ilmoittanut kokeneensa eriarvoista kohtelua tai syrjintää. Kuvioihin on otettu mukaan myös varsin yleisesti valittu vastausluokka ”muu syy”, mutta sitä ei erikseen tekstissä raportoida, koska kysymyksessä ei pyydetty erittelemään tarkemmin, mitä nämä syyt olivat.

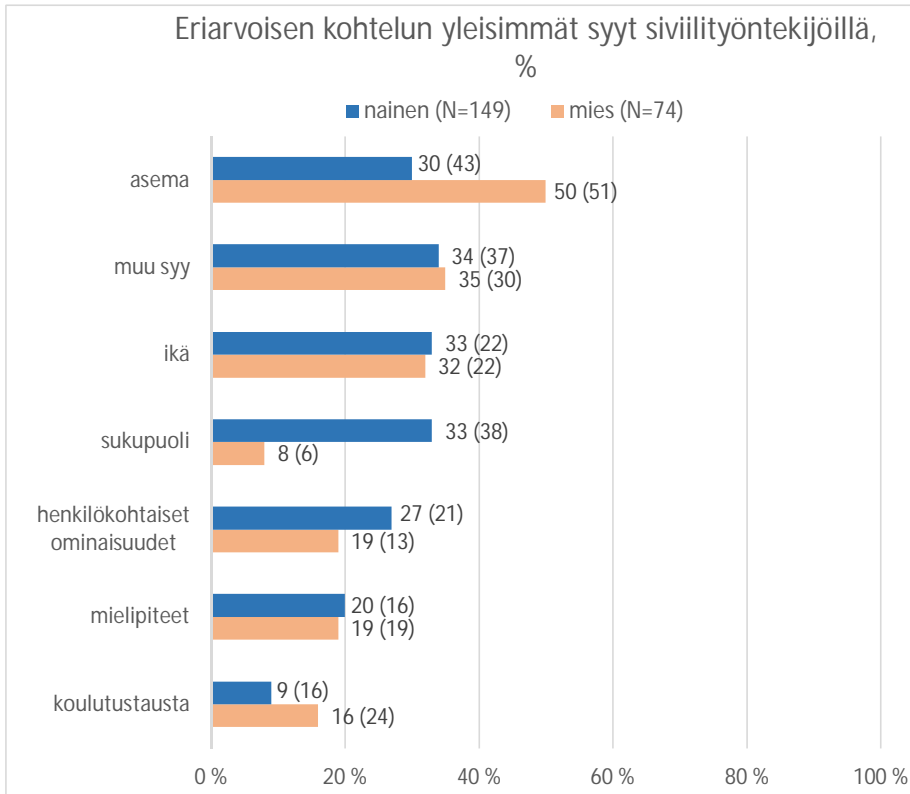
**Siviiliasiantuntijoiden** kokemat yleisimmät syyt eriarvoiselle kohtelulle olivat asema, koulustausta ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Myös ikä, sukupuoli ja mielipiteet olivat varsin usein valittuja syitä. Sukupuoli ja ikä olivat vuoden 2016 kyselyssä aseman jälkeen siviiliasiantuntijoiden useimmin kokemat eriarvoisen kohtelun syyt. Sukupuoli oli naisten useimmin valitsema eriarvoisen kohtelun syy, vaikka sen perusteella ei koettu syrjintää niin usein kuin edellisessä kyselyssä. Naisten

kokema syrjintä koulutustaustan ja henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella oli sen sijaan lisääntynyt. Miehillä henkilökohtaiset ominaisuudet ja mielipiteet koettiin eriarvoisen kohtelun syiksi useammin kuin vuoden 2016 kyselyssä (kuvio 61).



**Kuvio 61.** Eriarvoisen kohtelun yleisimmät syyt siviiliasiantuntijoilla niiden joukossa, jotka ilmoittivat tullessa eriarvoisesti kohdelluiksi. Suluissa prosenttiosuudet vuoden 2016 kyselystä.

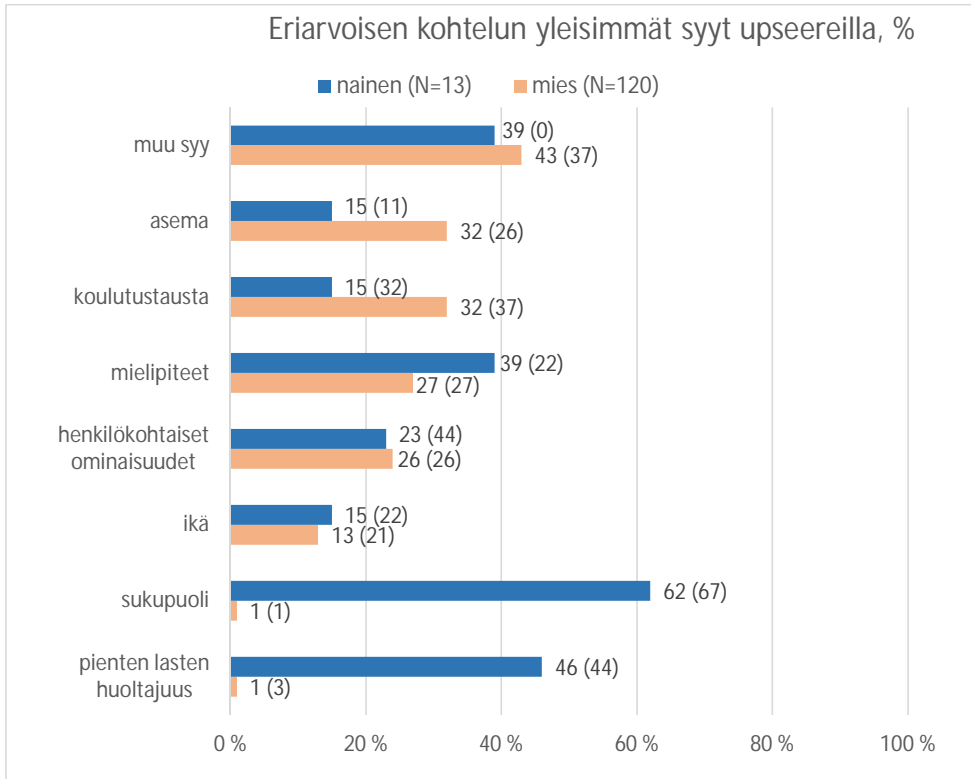
**Toimisto- tai työntekijätehtävissä toimivat siviilit** kokivat yleisimmiksi eriarvoisen kohtelun syiksi aseman, iän ja sukupuolen. Nämä olivat yleisimmät syyt myös edellisessä kyselyssä, silloin sukupuoli oli koetun syrjinnän syynä ikää yleisempi. Sukupuolen koki syyksi kolmannes naisista ja kahdeksan prosenttia miehistä. Miehet puolestaan kokivat aseman eriarvoisen kohtelun syyksi naisia useammin, vuoden 2016 kyselyyn verrattuna naisten kokema syrjintä aseman perusteella väheni. Lisäksi vuoden 2016 kyselyyn verrattuna naiset ja miehet kokivat henkilökohtaiset ominaisuudet eriarvoisen kohtelun syyksi edellistä kyselyä useammin ja koulutustaustan aiempaa harvemmin (kuvio 62)



**Kuvio 62.** Eriarvoisen kohtelun yleisimmät syyt siviilityöntekijöillä niiden joukossa, jotka ilmoittivat tulleen eri-arvoisesti kohdelluiksi. Suluissa prosenttiosuudet vuoden 2016 kyselystä.

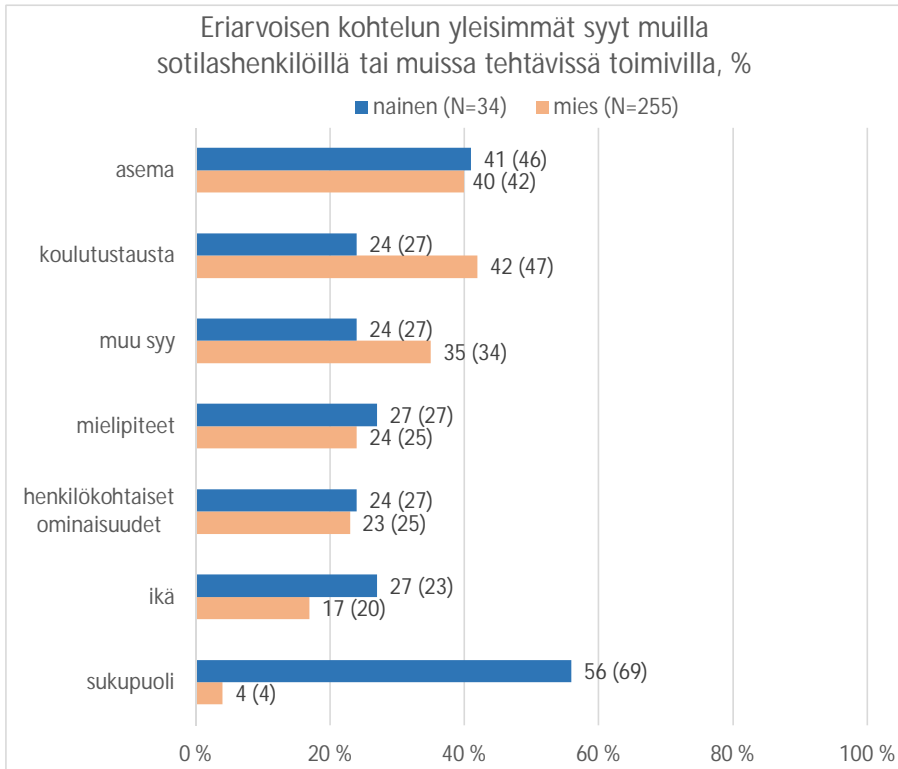
**Upseereiden** kokemat tyypillisimmät eri-arvoisen kohtelun syyt olivat asema, koulutustausta, ja mielipiteet. Erityisesti miesupseerit näkivät usein aseman ja koulutustaustan eriarvoisen kohtelun syiksi. Naisupseerit näkivät eri-arvoisen kohtelun syiksi usein sukupuolen ja pienten lasten huoltajuuden kuten edellisessäkin kyselyssä. Edelliseen kyselyyn verrattuna miesupseerit näkivät aseman, koulutustaustan ja iän eri-arvoisen kohtelun syinä aiempaa harvemmin Vuoden 2016 kyselyä useammin naisupseerit kokivat eri-arvoisen kohtelun syyksi myös mielipiteet. Koska naiset upseeritehtävissä ovat harvinaisia ja erityisesti eri-arvoisesta kohtelusta ilmoittaneiden joukossa, vaihtelut prosenttiosuuksissa korostuvat helposti, kun verrataan tilannetta uusimman ja edellisen tutkimuksen aikaan (kuvio 63).





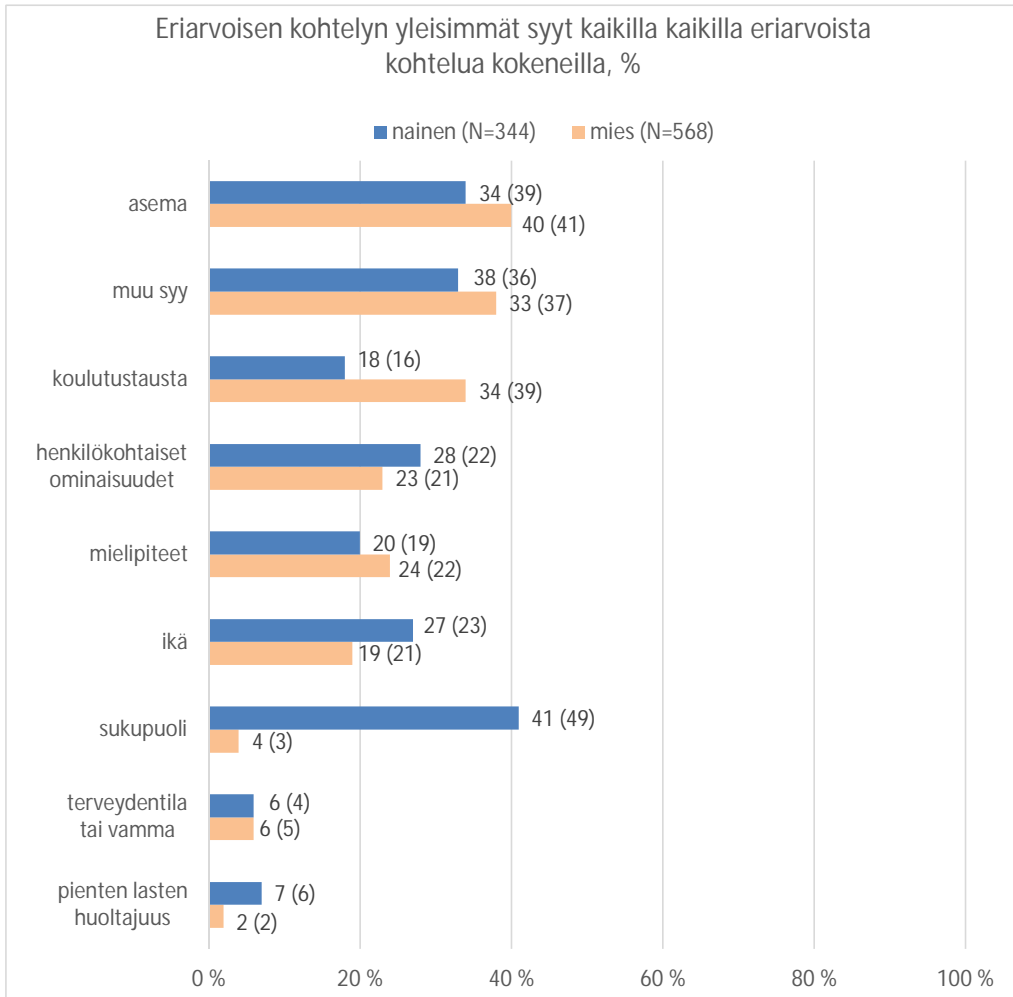
**Kuvio 63.** Eriarvoisen kohtelun yleisimmät syyt upseereilla niiden joukossa, jotka ilmoittivat tul-  
leensa eriarvoisesti kohdelluiksi. Suluissa prosenttiosuudet vuoden 2016 kyselystä.

**Muilla sotilashenkilöillä** yleisimmät koetun eriarvoisen kohtelun syyt olivat koulutustausta, asema, mielipiteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Nämä olivat yleisimmät syyt myös vuoden 2016 kyse-  
lyssä, jolloin koulutustausta oli hieman asemaa yleisemmin koettu syy. Muutenkin muutokset koetun  
eriarvoisen kohtelun syissä olivat muiden sotilashenkilöiden naisilla ja miehillä vähäisiä verrattuna  
edelliseen kyselyyn. Naisten kokema eriarvoinen kohtelu sukupuolen perusteella oli kuitenkin vähen-  
tynyt, vaikka se oli edelleen selvästi naisten yleisimmin kokema syrjinnän syy (kuvio 64).



**Kuvio 64.** Eriarvoisen kohtelun yleisimmät syyt muilla sotilashenkilöillä / muissa tehtävissä toimivilla niiden joukossa, jotka ilmoittivat tulleen eri-arvoisesti kohdelluiksi. Suluissa prosenttiosuudet vuoden 2016 kyselystä.

Kaikilla eri-arvoisesta kohtelusta ilmoittaneilla yleisimmät tällaisen kohtelun syyt olivat asema, koulutustausta ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Usein koettuja syitä olivat lisäksi mielipiteet, ikä ja sukupuoli. Koulutustaustan miehet kokivat eri-arvoisen kohtelun syyksi naisia useammin ja sukupuolen naiset selvästi miehiä useammin. Vuoden 2016 kyselyyn verrattuna muutokset eri-arvoisen kohtelun syiden yleisyydessä olivat kaikkien vastaajien osalta varsin vähäisiä (kuvio 65).



**Kuvio 65.** Eriarvoisen kohtelun yleisimmät syyt henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan niiden joukossa, jotka ilmoittivat tulleen eriarvoisesti kohdelluiksi. Suluissa prosentiosuudet vuoden 2016 kyselystä.

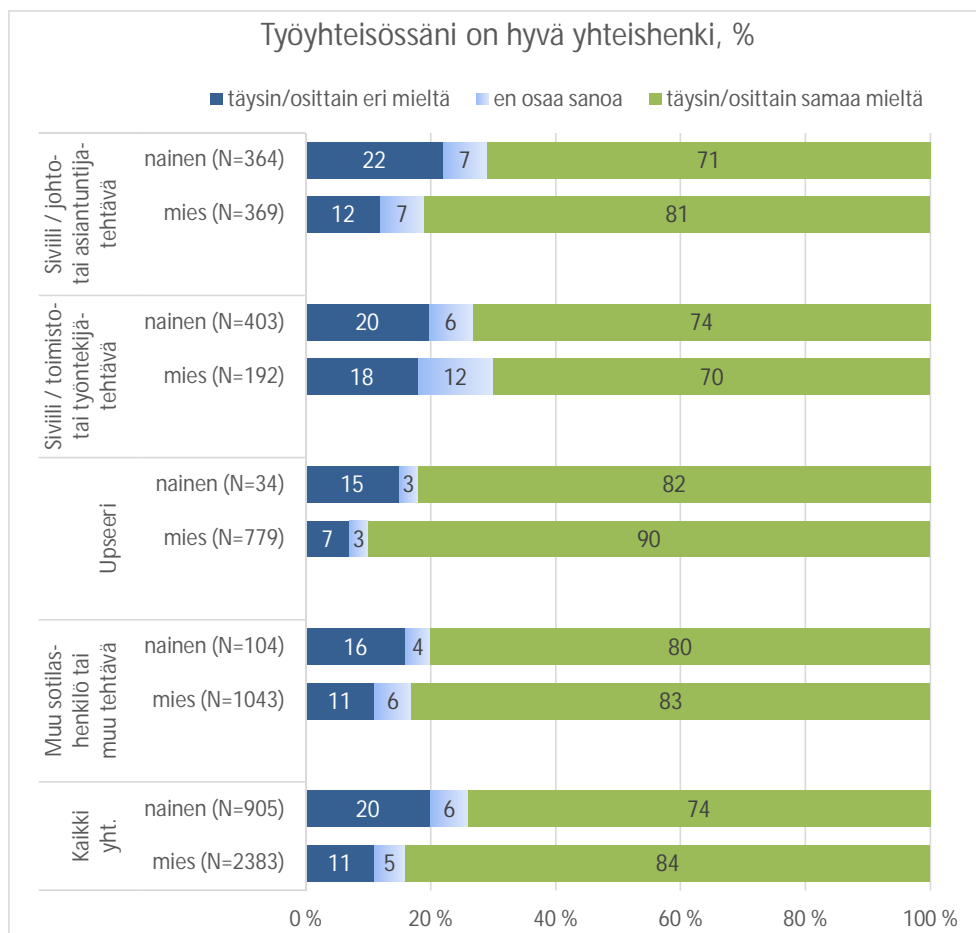
#### 4.7. Työilmapiiri ja johtaminen

Yhteenveto osa-alueen keskeisistä tuloksista: Työyhteisön yhteishenki ja työtovereilta saatava apu ja arvostus koettiin pääosin myönteisesti kaikissa henkilöstöryhmissä. Esimiehen koettiin pääsääntöisesti kohtelevan naisia ja miehiä tasa-arvoisesti, mutta työpaikan johtamistavan oikeudenmukaisuuteen suhtauduttiin useammin kielteisesti, useimmin siviili- ja sotilastehtävissä toimivat naiset. Oman työn järjestelyihin pystyttiin vaikuttamaan, useimmin ongelmia tässä kokivat muiden sotilashenkilöiden tai muissa tehtävissä toimivat naiset. Tiedonsaannin riittävyyteen ja vaikutusmahdollisuuksien toteutumiseen koskien omaa työtä suhtauduttiin kielteisemmin, naiset kaikissa henkilöstöryhmissä miehiä useammin. Muutokset tämän osion kysymyksissä olivat varsin pieniä verrattuna vuoden 2016 kyselyyn. Naisupseerit olivat jonkin verran useammin eri mieltä esimiehen tasa-arvoisesta kohtelusta kuin vuoden 2016 kyselyssä ja siviilien naisasiantuntijat olivat jonkin verran aiempaa harvemmin eri mieltä tiedonsaantia ja vaikutusmahdollisuuksia koskevista väitteistä. Vertailua aiempiin kyselyvuosiin ei tässä jaksossa tehty.

Työilmapiiri käsittää tutkimuksessa kokemukset työyhteisöllisyydestä sekä toisaalta työpaikan johtamisesta ja esimiestyöstä. Keskeisiä ovat työyhteisön henki ja apu, jotka perinteisesti on koettu myönteisesti. Oikeudenmukaisuuden, tasa-arvoisen kohtelun ja tuen kokeminen taas ovat esimiestyön ja johtamisen keskeiset teemat. Johtaminen nähdään yleisempänä työpaikkailmiönä, kun taas esimiestyötä tarkastellaan suoraan suhteessa oman esimiehen toimintaan.

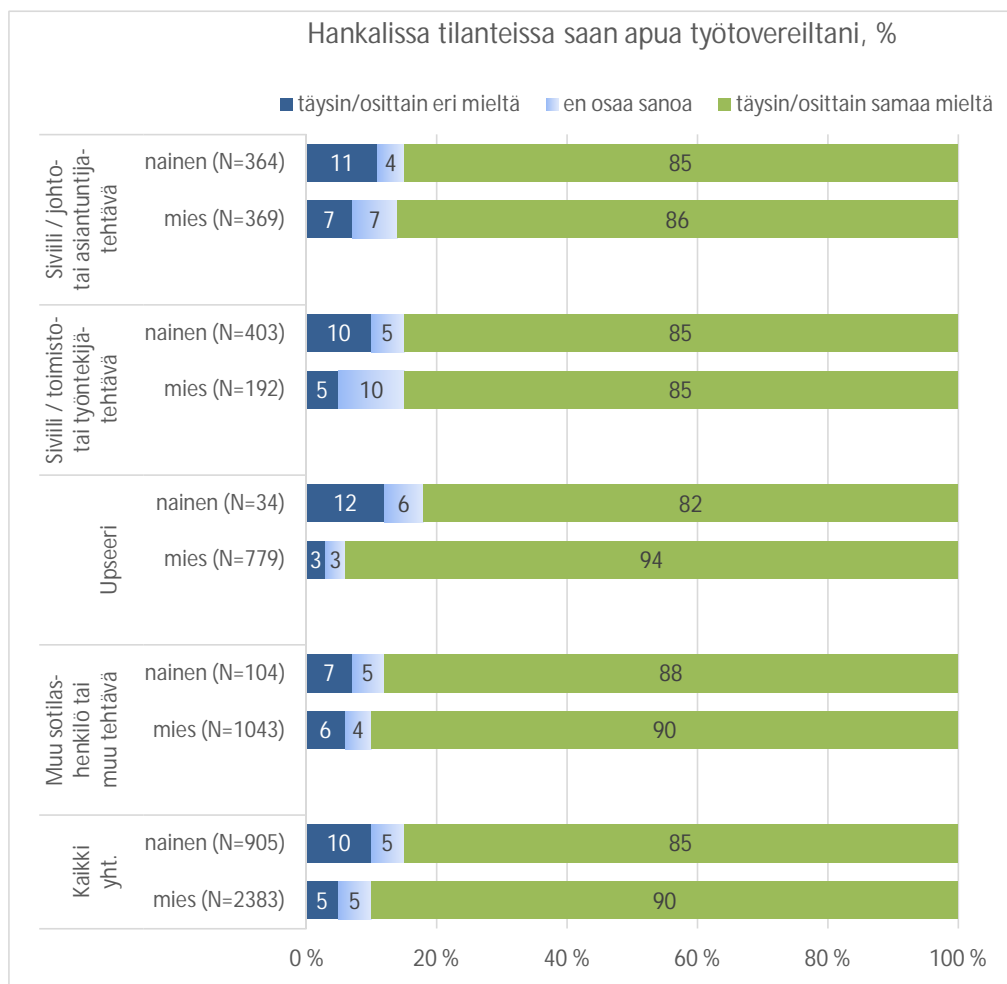
### *Yhteishenki ja työyhteisöllisyys työpaikalla*

Suurin osa eri henkilöstöryhmien naisista ja miehistä koki yhteishengen työyhteisössään joko erittäin tai melko hyväksi. Naisista jonkin verran väitteestä eri mieltä olivat siviilit ja vähiten upseerit ja muut sotilashenkilöt. Tyytyväisimpiä yhteishenkeen olivat miesupseerit (kuvio 66).



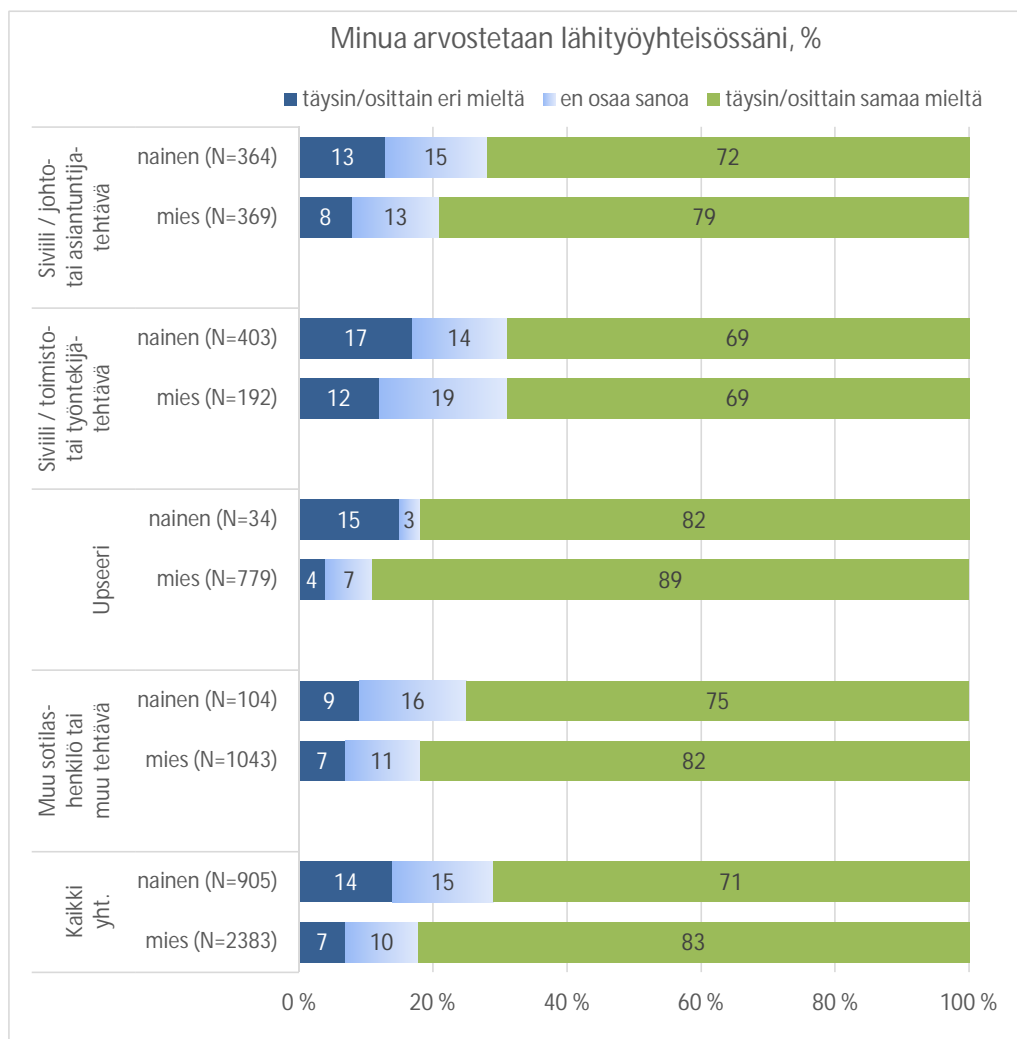
**Kuvio 66.** Yhteishengen kokeminen henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

Sekä nais- että miesvastaajista suurin osa (lähes 90 prosenttia) oli sitä mieltä, että he saavat tarvittaessa apua työtovereiltaan. Henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan tarkasteltuna erot olivat pieniä. Miehet olivat kuitenkin naisia useammin väitteestä samaa mieltä, useimmin miesupseerit (kuvio 67).



**Kuvio 67.** Avunsaanti henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

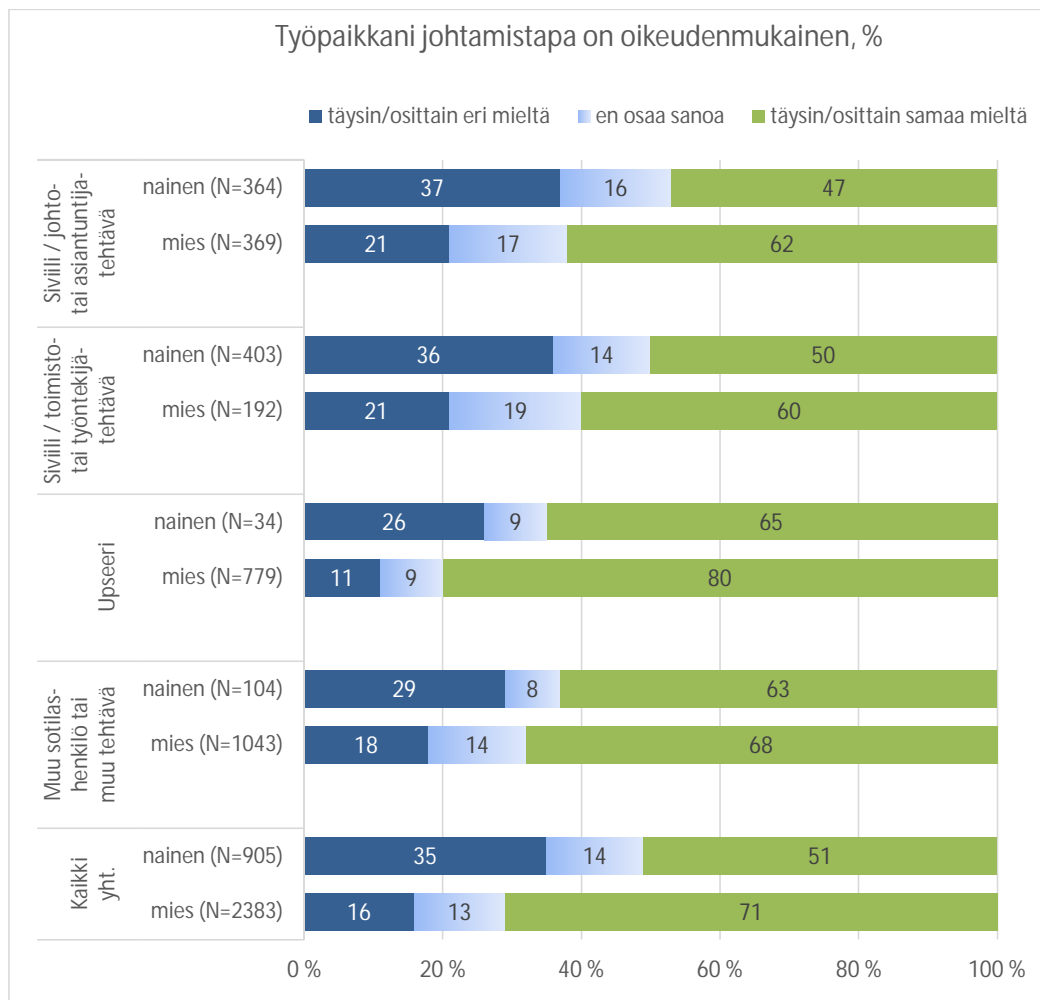
Suurin osa koki, että heitä arvostetaan lähityöyhteisössään. Miehet kokivat arvostusta hieman yleisemmin kuin naiset. Lähityöyhteisön arvostusta kokivat eniten upseerimiehet (kuvio 68).



**Kuvio 68.** Arvostus henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

### Vastaajien arviot johtamisesta ja esimiestyöstä

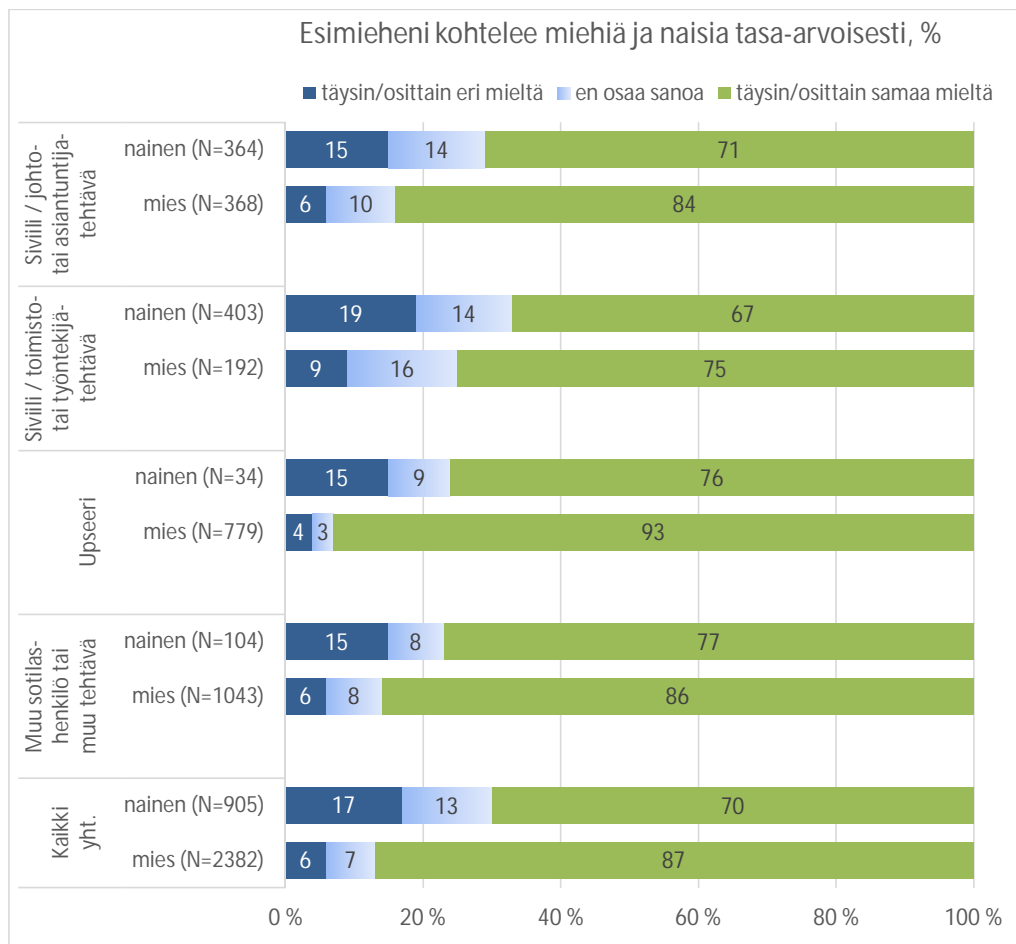
Naiset suhtautuivat johtamisen oikeudenmukaisuuteen miehiä kriittisemmin. Kriittisimpiä olivat siviilinaiset. Myös sotilashenkilöstöstä (upseerit ja muut sotilashenkilöt) naiset olivat miehiä kriittisempiä. Miehistä siviilit kokivat harvemmin oikeudenmukaisuuden toteutuvan johtamisessa kuin sotilaat (kuvio 69).



**Kuvio 69.** Työpaikan johtamistavan oikeudenmukaisuus henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

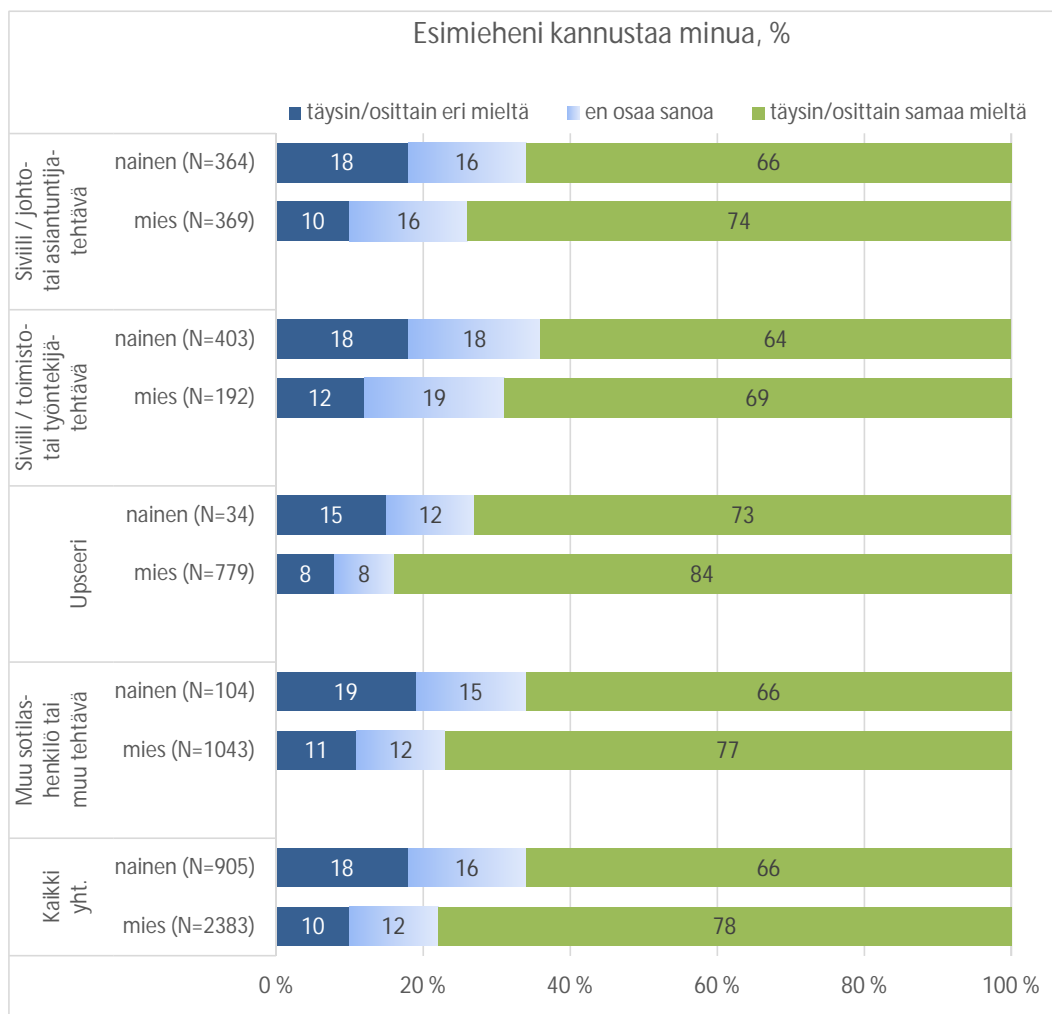


Pääosin esimieheltä saatavaa kohtelua pidettiin tasa-arvoisena. Naiset olivat kohtelun tasa-arvoisuudesta kaikissa henkilöstöryhmissä useammin eri mieltä kuin miehet. Erityisesti naisupseereiden joukossa kielteiset arviot lisääntyivät (vuoden 2016 kyselyssä 8 prosenttia) (kuvio 70).



**Kuvio 70.** Esimiehen tasa-arvoinen kohtelu henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

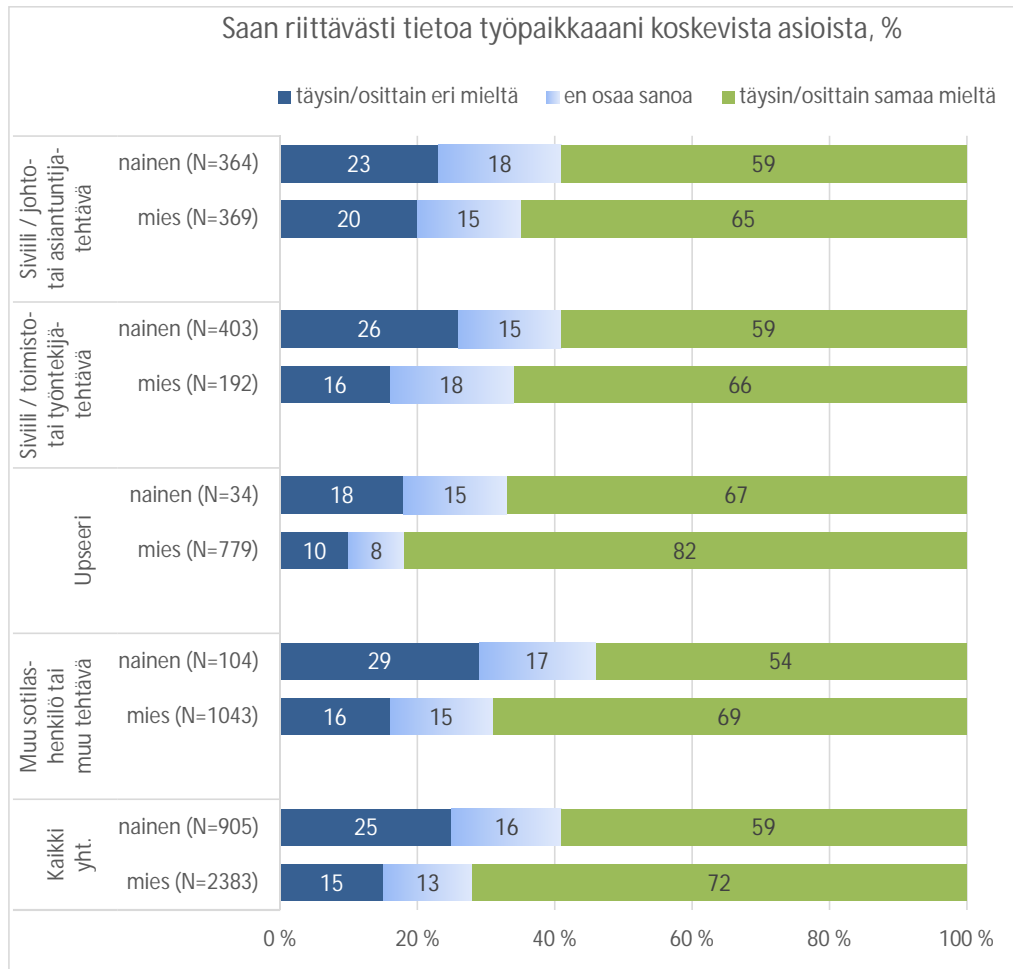
Myös väitteestä esimiehen toiminnan kannustavuudesta enemmistö oli joko täysin tai osittain samaa mieltä. Naiset olivat kuitenkin kaikissa henkilöstöryhmissä toiminnan kannustavuudesta miehiä useammin eri mieltä. Miesupseerit olivat yleisimmin kokeneet kannustusta esimieheltään (kuvio 71).



**Kuvio 71.** Esimieheltä saatava kannustus henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

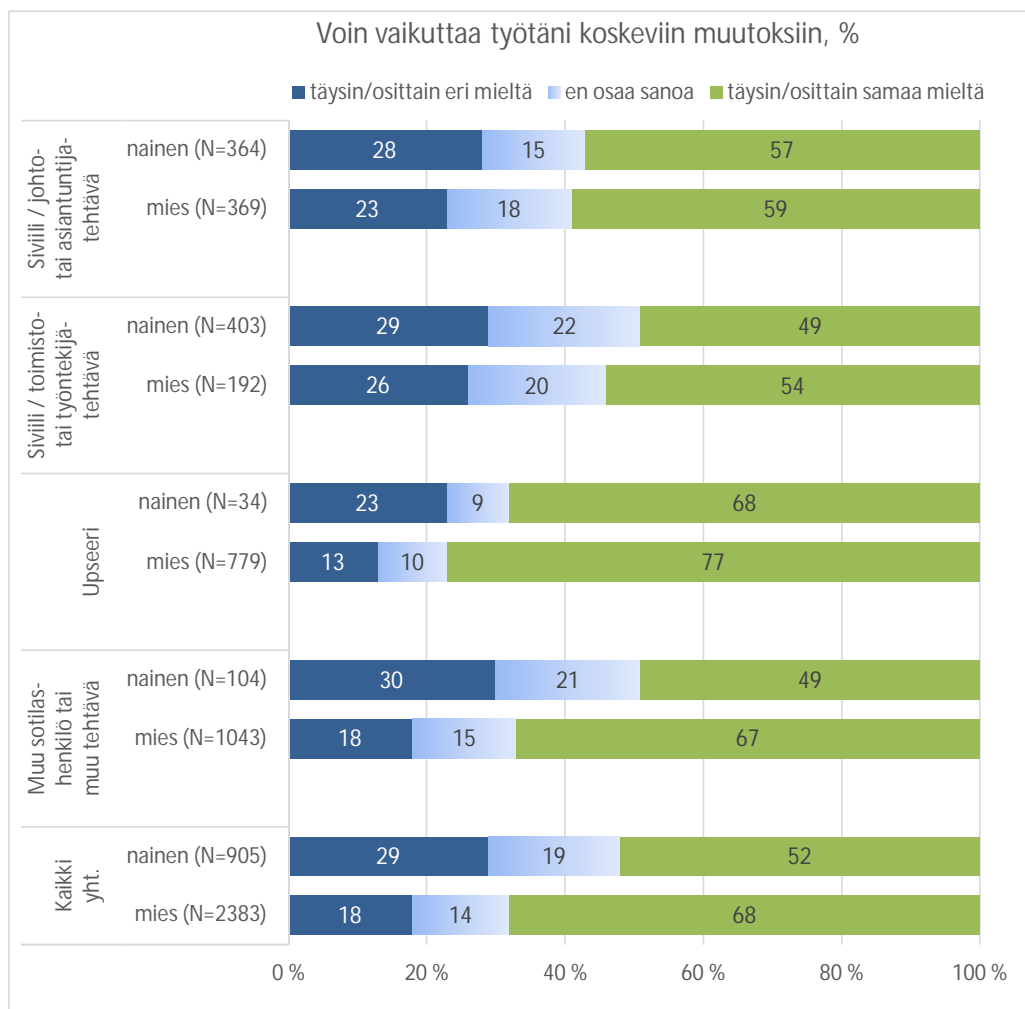
### Tiedonsaanti ja vaikutusmahdollisuudet

Naiset kokivat miehiä useammin, etteivät saa riittävästi tietoa omaa työpaikkaansa koskevista asioista. Naisten vastauksissa ei ollut suuria eroja henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna, mutta naisupseerit olivat yleisemmin saaneet riittävästi tietoa. Näin oli myös miesten kohdalla. Siviilien naisasiantuntijat olivat kokeneet tiedonsaannin riittämättömyyttä aiempaa hieman vähemmän (vuoden 2016 kyselyssä väitteestä oli eri mieltä 29 prosenttia) (kuvio 72).



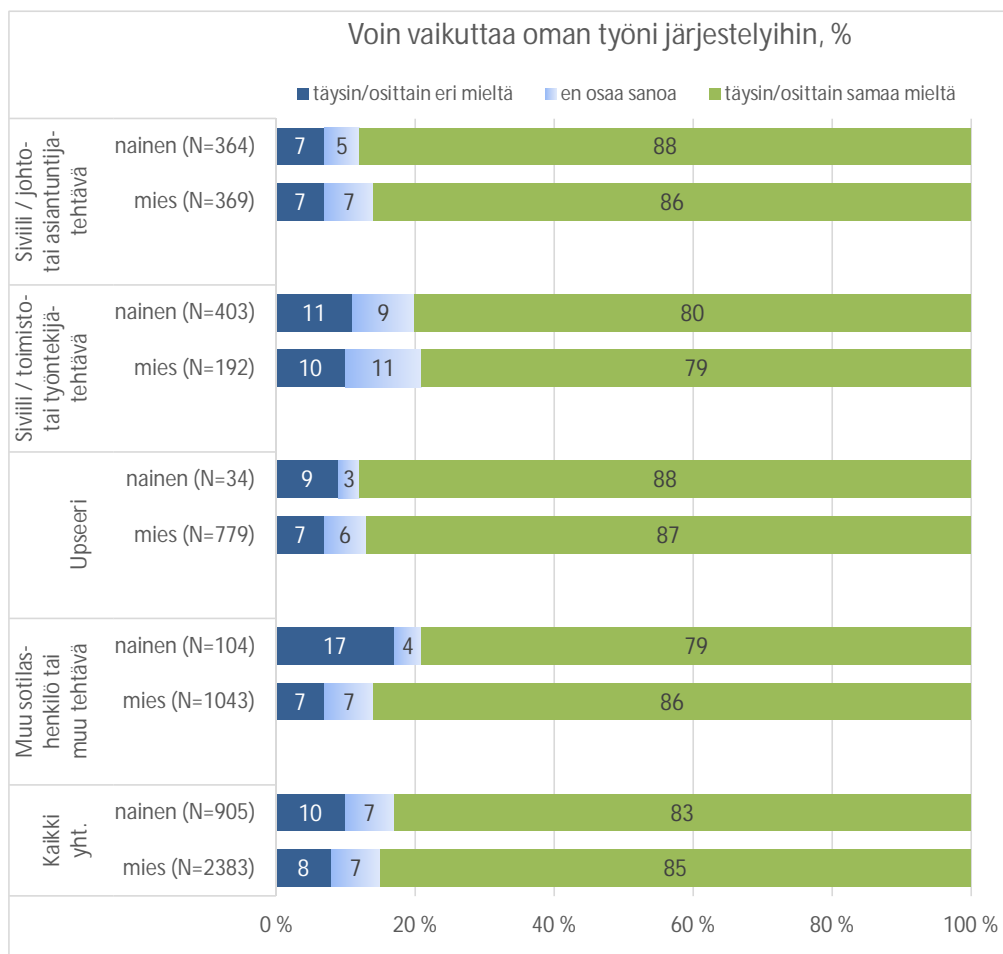
**Kuvio 72.** Tiedonsaanti henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

Naiset kokivat myös vaikutusmahdollisuutensa omaa työtään koskeviin muutoksiin miehiä huonommiksi kaikissa henkilöstöryhmissä. Kuitenkin siviiliasiantuntijanaisten kriittisyys oli hieman laskenut (vuoden 2016 kyselyssä väitteestä eri mieltä olevia oli 35 prosenttia). Upseerimiehet olivat tässäkin asiassa tyytyväisin ryhmä (kuvio 73).



**Kuvio 73.** Vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskeviin muutoksiin henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

Suurin osa koki mahdollisuutensa vaikuttaa omaa työtään koskeviin järjestelyihin hyviksi. Poikkeuksena olivat muiden sotilashenkilöiden naiset, joista melkein viidennes katsoi mahdollisuutensa vaikuttaa työjärjestelyihinsä huonoiksi (kuvio 74).



**Kuvio 74.** Vastaajien arviot mahdollisuuksista vaikuttaa oman työnsä järjestelyihin henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

#### 4.8. Työssä jaksaminen, huolenaiheet ja muutokset työssä

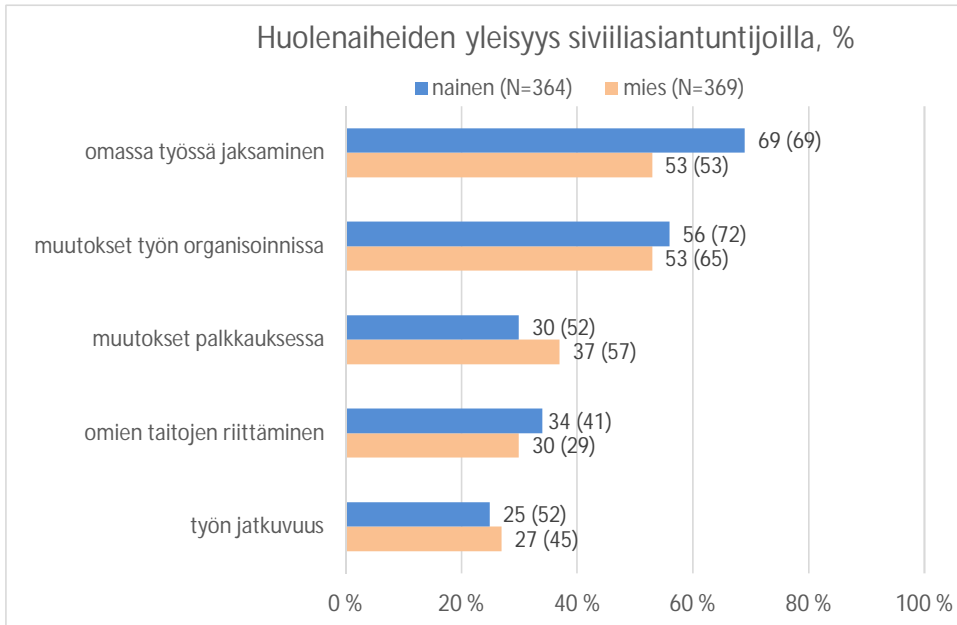
Yhteenveto osa-alueen keskeisistä tuloksista: Yleisin huolenaihe kaikissa henkilöstöryhmissä oli huoli omassa työssä jaksamisesta. Yleisiä huolenaiheita olivat myös huolet muutoksista työn organisoinnissa sekä palkkauksessa. Sukupuolen mukaan huolenaiheet vaihtelivat hiukan eri henkilöstöryhmissä. Kaikista vastaajista naiset kokivat huolia miehiä enemmän, vaikka naisten kokemat huolet muutoksista työn organisoinnissa ja työn jatkuvuudesta olivatkin vähentyneet. Työn henkinen rasitus oli lisääntynyt nais- ja miesupseereilla, siviilitehtävissä toimivilla naisilla ja miehillä sekä muiden sotilashenkilöiden tai muissa tehtävissä toimivilla naisilla se oli jonkin verran vähentynyt. Työn fyysinen rasitus ei ole juuri muuttunut, paitsi muiden sotilashenkilöiden naisilla se on vähentynyt. Puolustusvoimauudistuksessa siirtoja tai työtehtävien muutoksia kokeneita oli kaikkien henkilöstöryhmien naisissa ja miehissä aiempaa kyselyä vähemmän. Eniten työtehtävien muutoksia olivat kokeneet upseerit ja useimmin siirtoja olivat kokeneet johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat nais- ja miessiviilit ja lähes yhtä usein naisupseerit ja muiden sotilashenkilöiden miehet.

Työn kuormittavuutta tarkastellaan tutkimuksessa henkilöstön kokemien huolten, kiireen sekä fyysisen ja henkisen rasituksen kautta. Teemojen tarkastelussa on esitetty myös vertailutietoja aiemmista tutkimusvuosista. Tässä yhteydessä on myös tarkasteltu, kuinka suuri osuus vastaajista on kokenut puolustusvoimauudistukseen liittyviä työtehtävien muutoksia tai siirtoja.

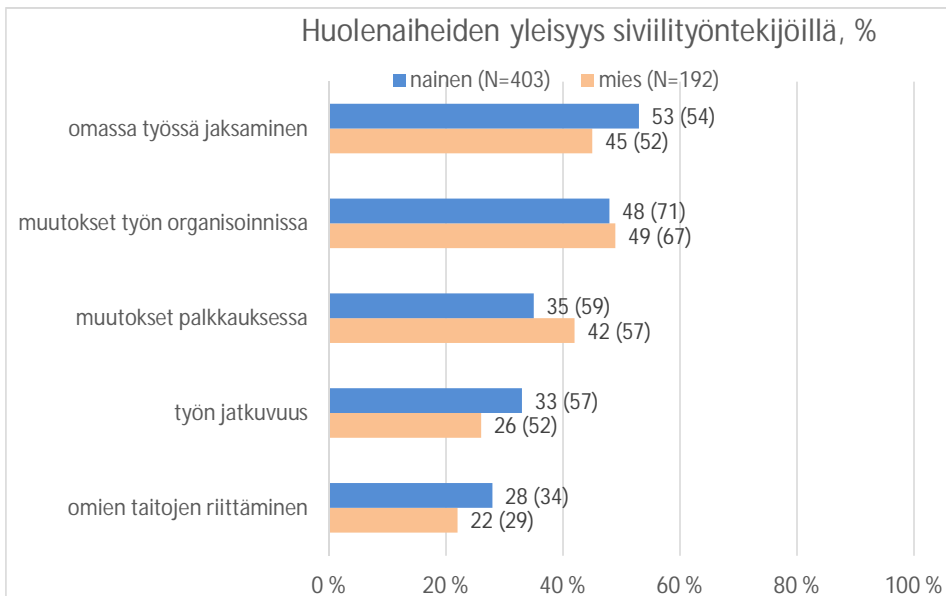
##### *Huolenaiheet henkilöstöryhmittäin*

Henkilöstöryhmän mukaan tarkasteltuna siviiliasiantuntijoilla ja -työntekijöillä, upseereilla sekä muilla sotilashenkilöillä kolme yleisintä huolenaihetta olivat lähes samat. Yleisin huolenaihe oli omassa työssä jaksaminen ja seuraavaksi yleisimmät huolet muutoksista työn organisoinnissa ja huolet palkkauksessa. Kuitenkin upseereilla kolmanneksi yleisin huolenaihe oli huoli omien taitojen riittävyydestä. Kaikissa henkilöstöryhmissä naiset kokivat huolia omassa työssä jaksamisesta miehiä enemmän, erityisesti siviilien naisasiantuntijat. Sukupuolen mukaan tarkasteltuna naiset kokivat huolia miehiä enemmän. Kuitenkin henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna miehet kokivat huolia palkkauksessa naisia enemmän, poikkeuksena naisupseerit, jotka kokivat huolia palkkauksessa enemmän kuin miehet (kuviot 75–79).

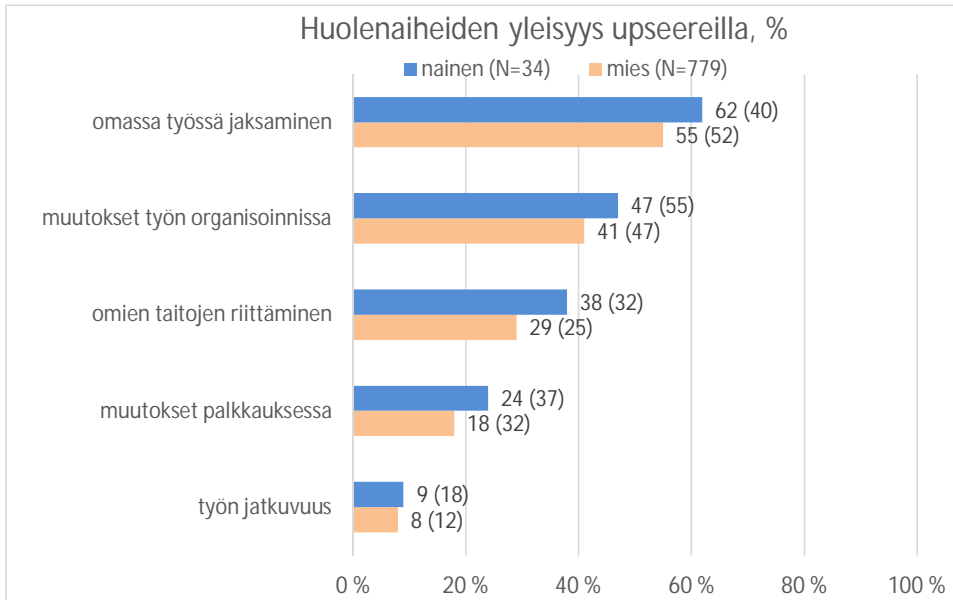
Vuoden 2016 kyselyssä yleisin huolenaihe oli huoli muutoksista työn organisoinnissa, ja se oli yleisin huolenaihe myös eri henkilöstöryhmissä upseereita lukuun ottamatta. Upseereilla yleisin huolenaihe oli myös silloin omassa työssä jaksaminen. Myös työn jatkuvuudessa koettiin huolia aiempaa vähemmän. Erityisesti naisten kokemat huolet muutoksista työn organisoinnissa ja työn jatkuvuudesta vähenivät selvästi edellisestä kyselystä (kuviot 75–79). **Kuvioissa vuoden 2016 tulokset on merkitty sulkumerkkien sisään.**



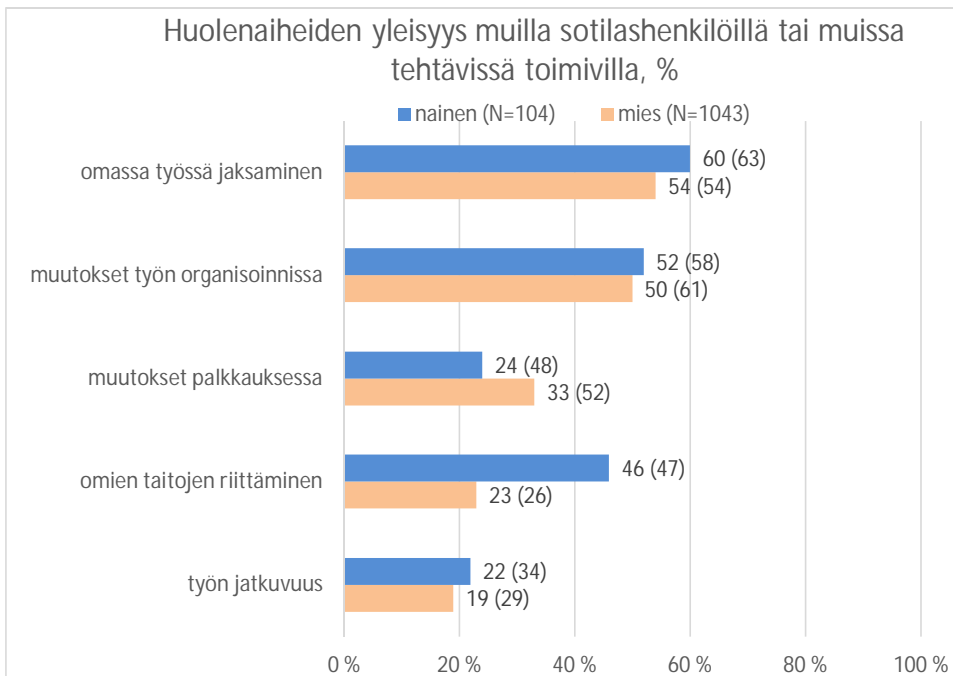
**Kuvio 75.** Huolenaiheiden yleisyys siviiliasiantuntijoilla sukupuolen mukaan. Suluissa prosentiosuudet vuoden 2016 kyselystä.



**Kuvio 76.** Huolenaiheiden yleisyys siviilityöntekijöillä sukupuolen mukaan. Suluissa prosentiosuudet vuoden 2016 kyselystä.



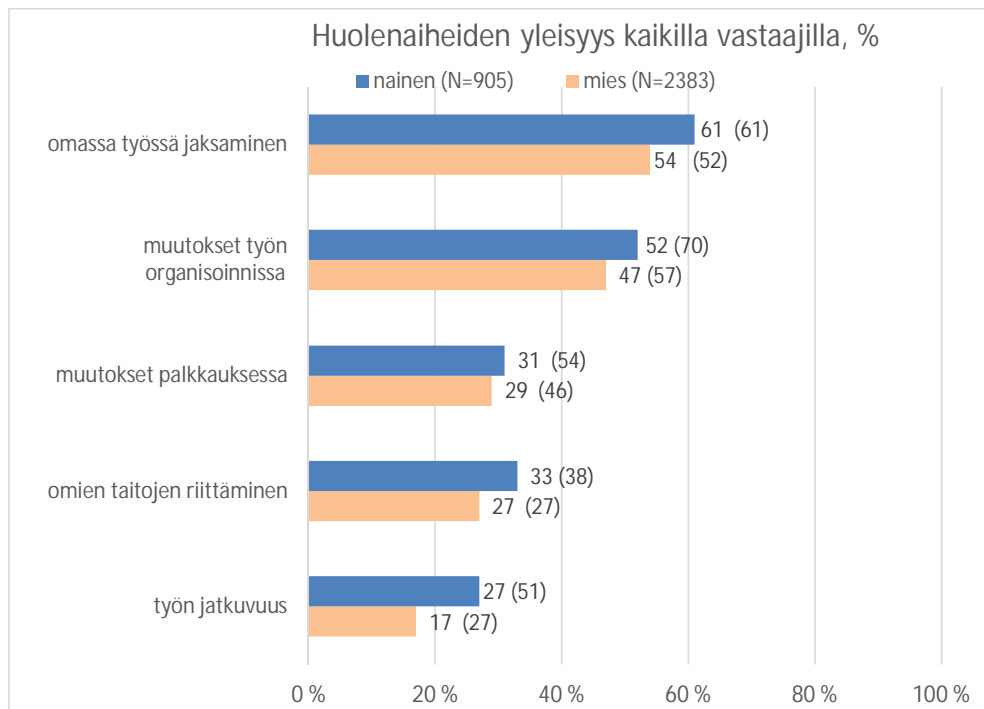
**Kuvio 77.** Huolenaiheiden yleisyys upseereilla sukupuolen mukaan. Suluissa prosenttiosuudet vuoden 2016 kyselystä.



**Kuvio 78.** Huolenaiheiden yleisyys muilla sotilashenkilöillä tai muissa tehtävissä sukupuolen mukaan. Suluissa prosenttiosuudet vuoden 2016 kyselystä.

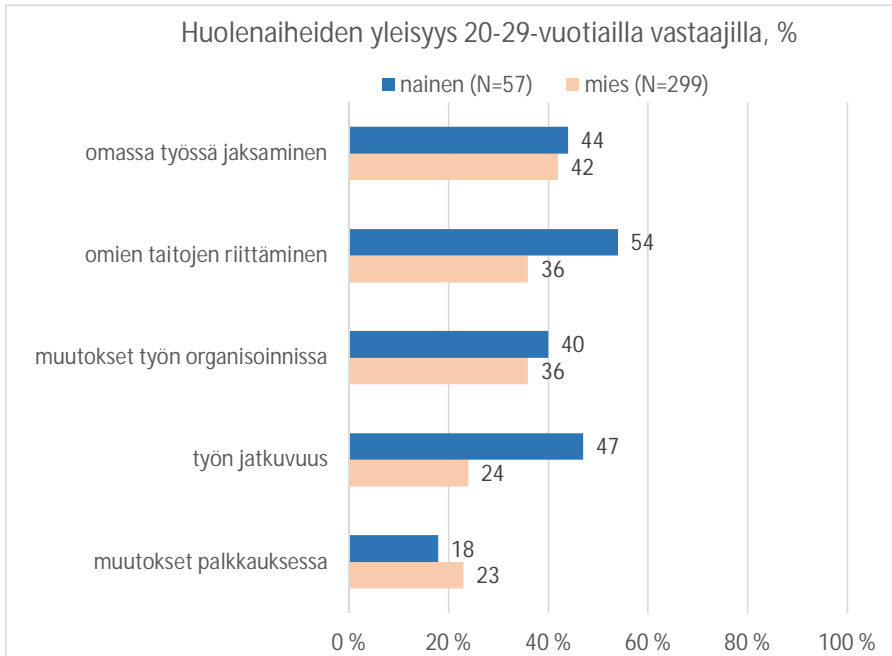


Naiset olivat kokeneet miehiä enemmän huolia jokaisessa viidessä kysymyskohdassa samoin kuin vuoden 2016 kyselyssä. Sekä naiset että miehet olivat kokeneet eniten huolia omassa työssä jaksamisessa, vuoden 2016 kyselyssä yleisin huolenaihe oli huoli muutoksista työn organisoinnissa. Edellisessä kyselyssä vähiten huolia koettiin omien taitojen riittävydestä, tässä kyselyssä työn jatkuvuudesta (kuvio 79). **Kuviossa vuoden 2016 tulokset on merkitty sulkumerkkien sisään.**



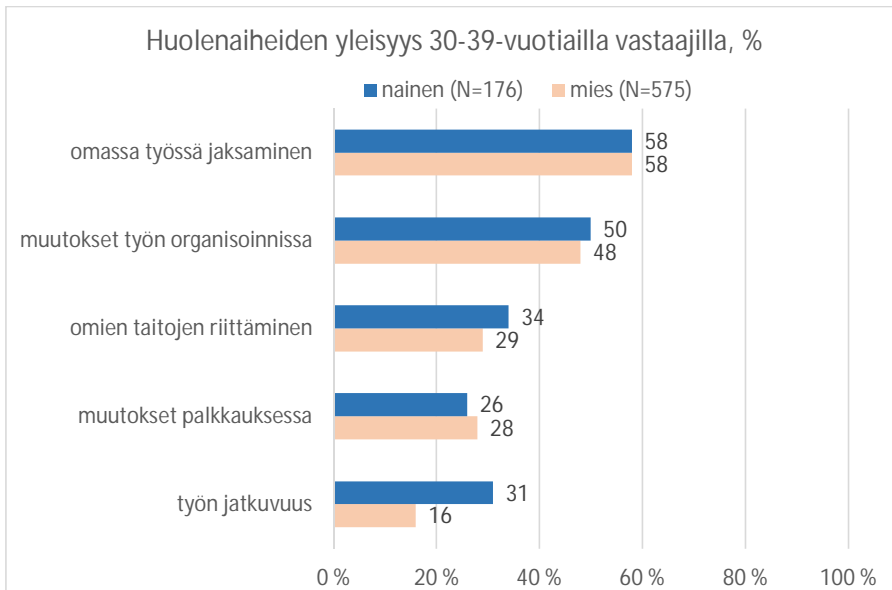
**Kuvio 79.** Huolenaiheiden yleisyys kaikilla vastaajilla sukupuolen mukaan. Suluissa prosentiosuudet vuoden 2016 kyselystä.

Omassa työssä jaksaminen oli kaikenikäisillä naisilla ja miehillä yleisin huolenaihe. Kuitenkin nuorimassa, 20–29-vuotiaiden ryhmässä, huolta oli koettu vähemmän kuin vanhemmissa ikäryhmissä. Lisäksi naiset nuorimassa ryhmässä olivat kokeneet huolia tyypillisemmin omien taitojen riittävydestä ja työn jatkuvuudesta. Palkkauksessa nuorimman ikäryhmän naiset ja miehet kokivat huolia muita ikäryhmiä vähemmän (kuvio 80).



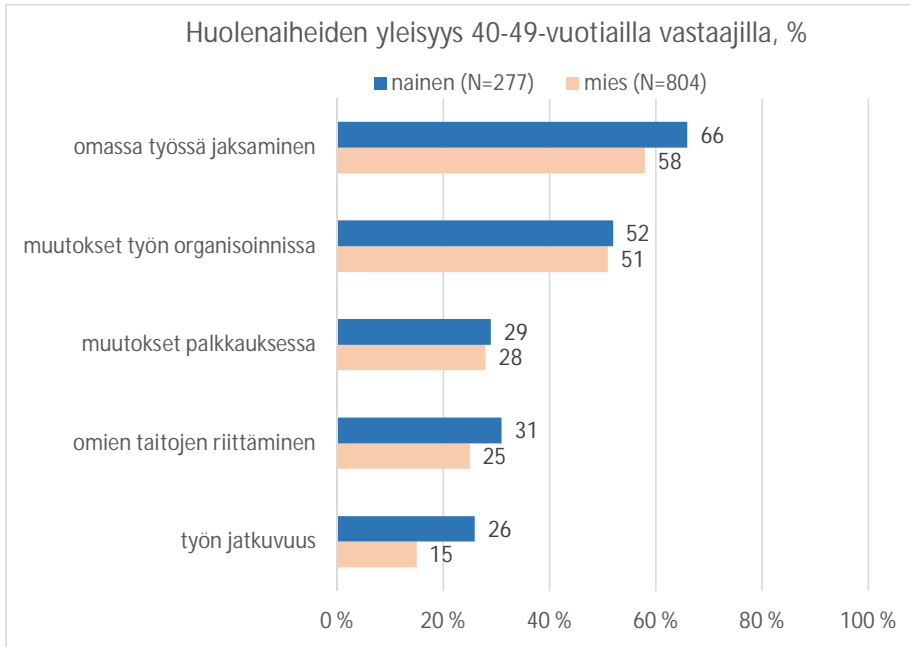
**Kuvio 80.** Huolenaiheiden yleisyys 20–29-vuotiailla vastaajilla sukupuolen mukaan.

Työssä jaksaminen ja muutokset työn organisoinnissa olivat selvästi yleisimmät huolenaiheet 30–39-vuotiailla vastaajilla, ja ne olivat lähes yhtä yleisiä sekä naisilla että miehillä. Vähiten huolia koettiin työn jatkuvuudesta, naiset kuitenkin varsin paljon useammin kuin miehet (kuvio 81).

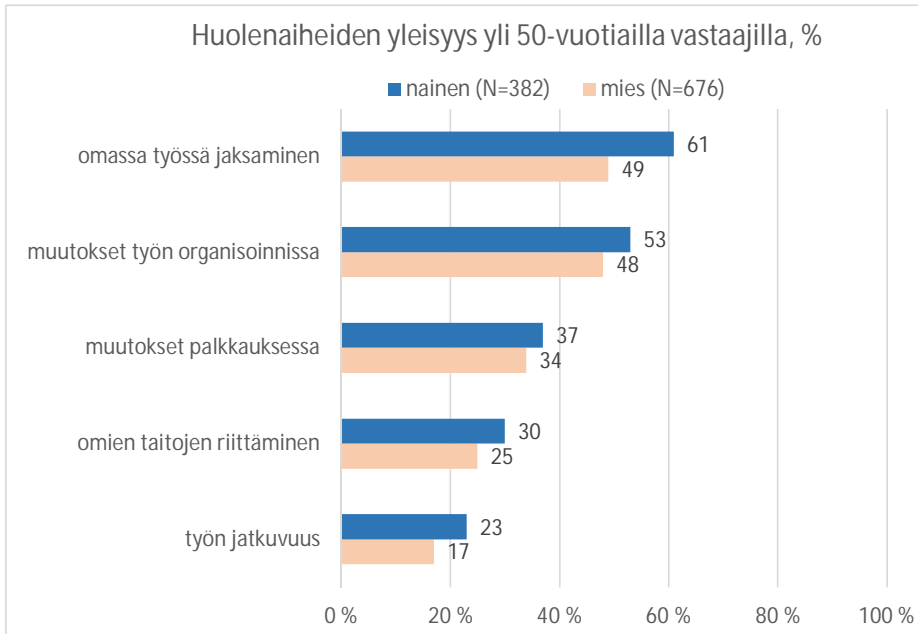


**Kuvio 81.** Huolenaiheiden yleisyys 30–39-vuotiailla vastaajilla sukupuolen mukaan.

Myös 40–49 ja yli 50-vuotiaiden vastaajien yleisimmät huolenaiheet olivat omassa työssä jaksaminen ja muutokset työn organisoinnissa. Huolet omassa työssä jaksamisesta olivat kuitenkin näissä ikäryhmissä naisilla yleisempiä kuin miehillä, varsinkin yli 50-vuotiailla vastaajilla. Yli 50-vuotiaista koki huolia palkkauksessa noin kolmannes ikäryhmän naisista ja miehistä eli useammin kuin muiden ikäryhmien vastaajat. Vähiten huolia 40–49-vuotiaista ja yli 50-vuotiaista koettiin työn jatkuvuudesta, naiset kuitenkin miehiä useammin (kuviot 82 ja 83).



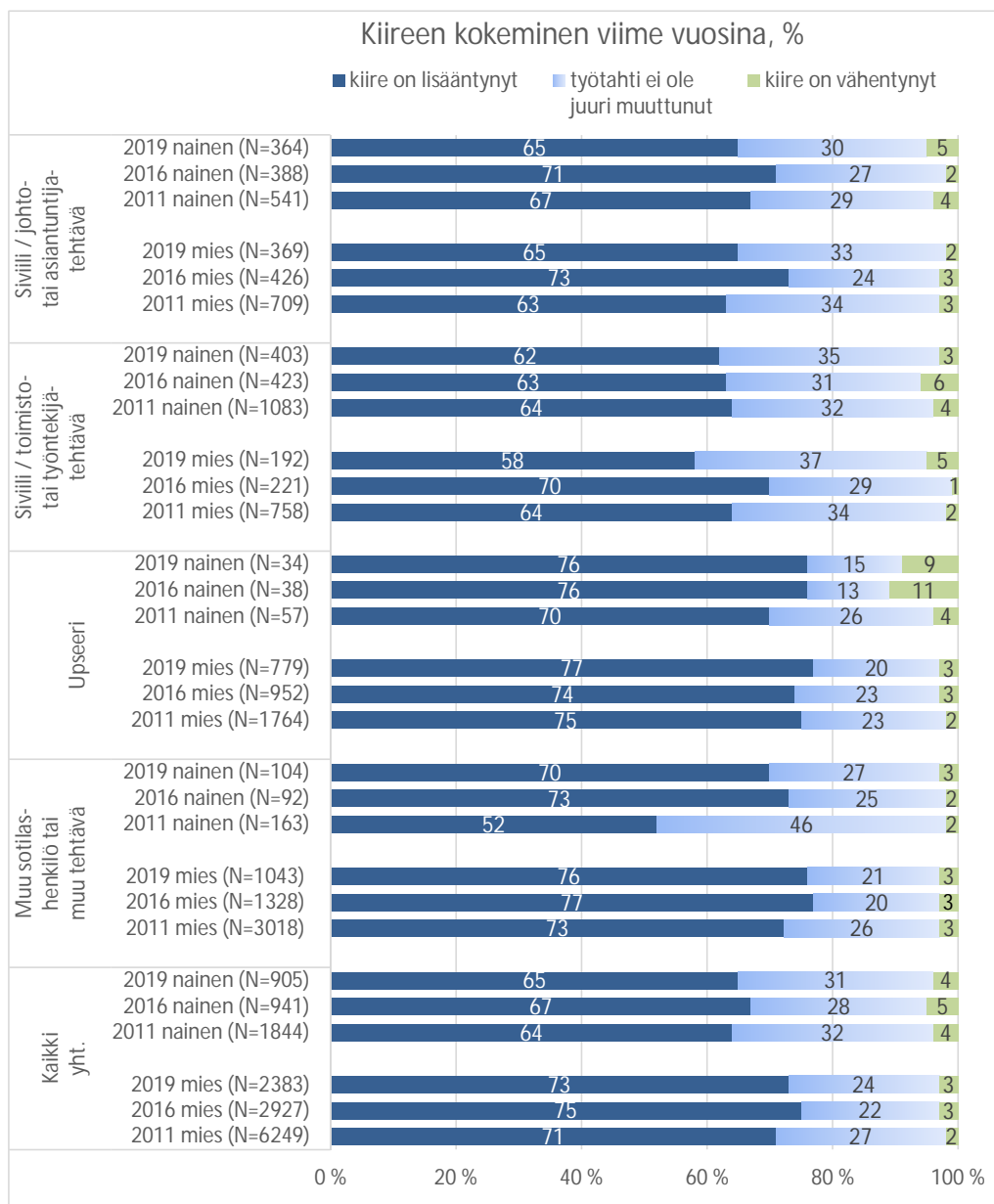
**Kuvio 82.** Huolenaikeiden yleisyys 30–39-vuotiailla vastaajilla sukupuolen mukaan.



**Kuvio 83.** Huolenaiheiden yleisyys yli 50-vuotiailla vastaajilla sukupuolen mukaan.

#### *Työssä koettu kiire*

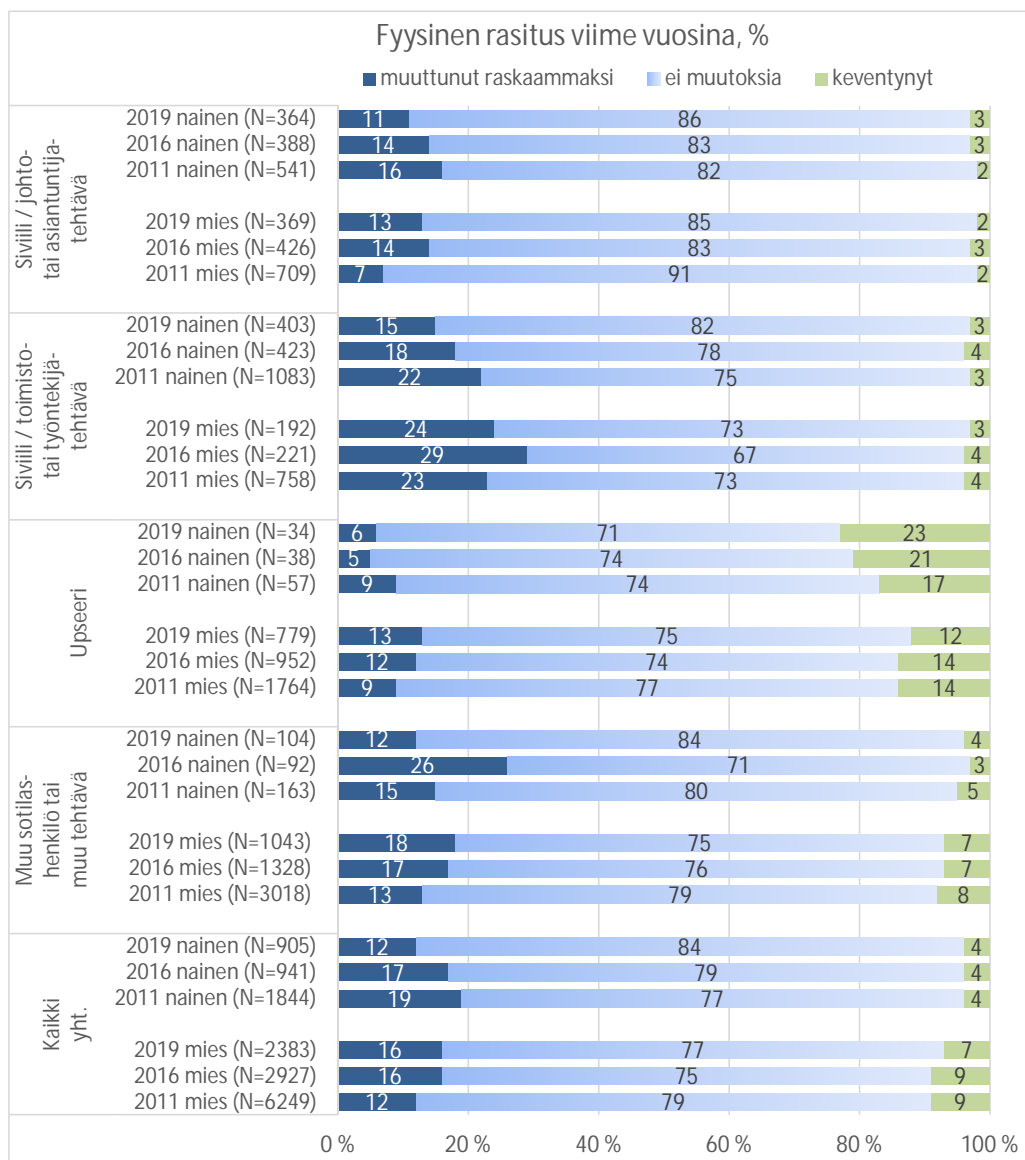
Naisista kiireen koki lisääntyneen 65 ja miehistä 73 prosenttia. Muutokset kaikilla vastaajilla eri kyselyvuosina ovat vähäisiä. Eri henkilöstöryhmien välillä erot kiireen kokemisessa olivat muuten varsin pieniä, mutta siviilien toimisto- ja työntekijätehtävissä toimivat miehet kokivat kiirettä muita vähemmän. Myös siviilien naisasiantuntijat ja -miehet kokivat kiireen jonkin verran vähentyneen edellisestä kyselystä (kuvio 84).



**Kuvio 84.** Arviot työssä koetun kiireen muutoksesta henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

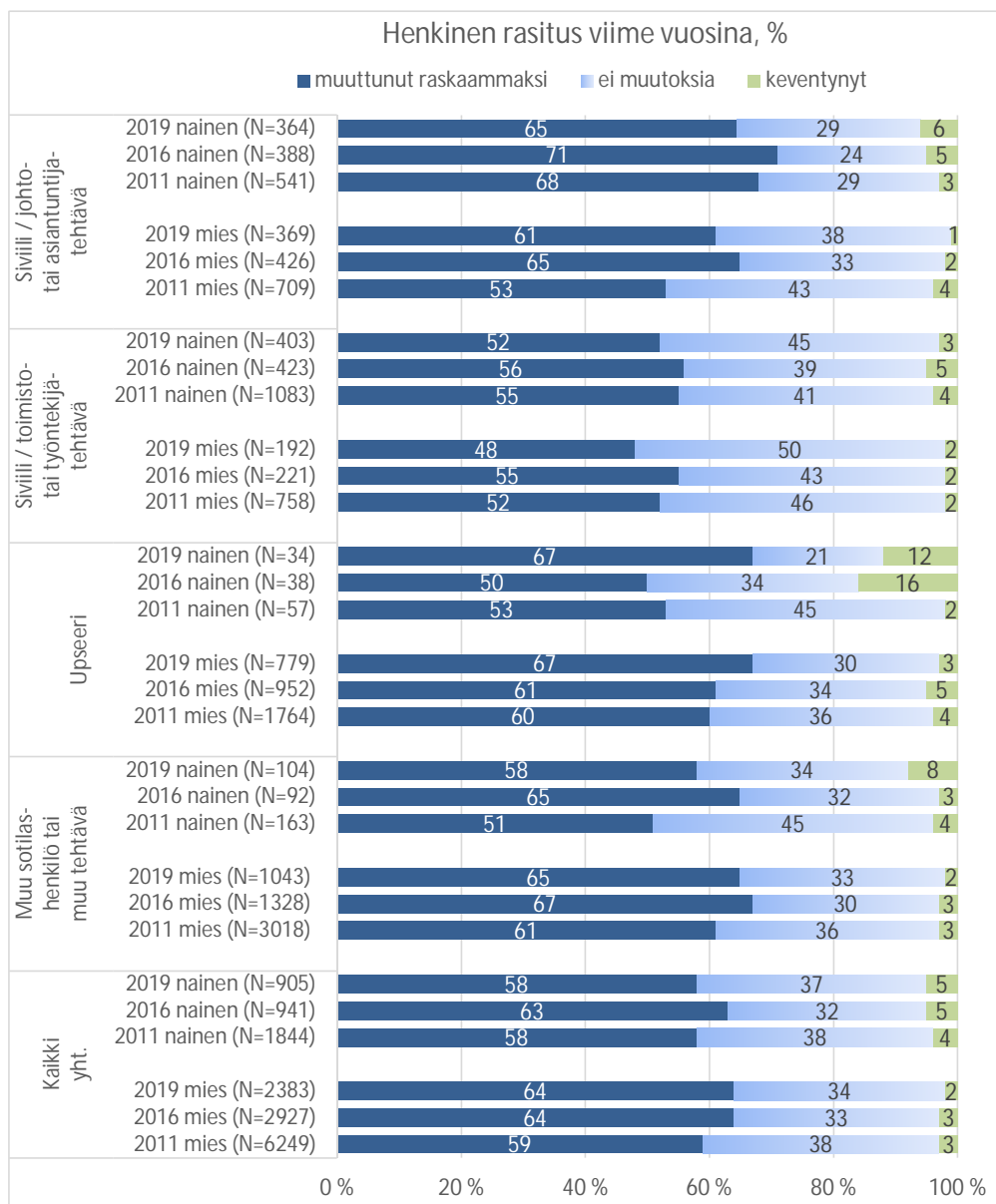
### *Työn fyysinen ja henkinen rasitus*

Naisista 12 ja miehistä 17 prosenttia koki työnsä muuttuneen fyysisesti raskaammaksi. Vuoden 2016 kyselyyn verrattuna naisten kokema fyysinen rasitus oli jonkin verran vähentynyt, erityisesti muiden sotilashenkilöiden tai muissa tehtävissä toimivien naisten. Muuten muutokset olivat varsin vähäisiä. Eniten fyysistä rasitusta kokivat siviilien toimisto- tai työntekijätehtävissä toimivat miehet (kuvio 85).



**Kuvio 85.** Arviot fyysisen rasituksen muutoksesta työssä henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

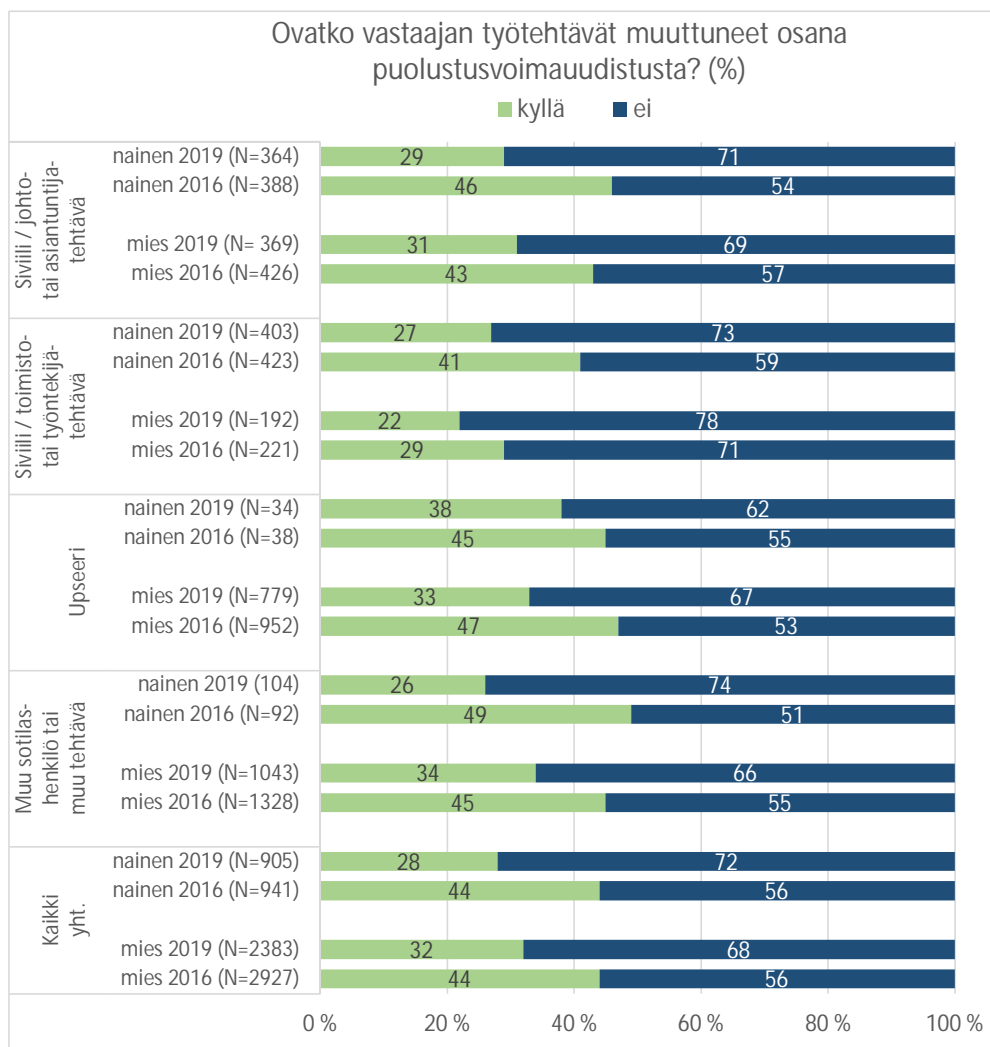
Henkisen rasituksen koki lisääntyneen hieman alle kaksi kolmasosaa kaikista vastaajista eikä suuria eroja vastauksissa naisten ja miesten välillä ollut. Henkilöstöryhmistä henkisen rasituksen koki lisääntyneen aiempiin kyselyihin verrattuna erityisesti nais- ja miesupseerit. Aiempiin kyselyihin verrattuna siviilinaisten ja -miesten sekä muiden sotilashenkilöiden naisten kokema henkinen rasitus oli jonkin verran vähentynyt (kuvio 86).



**Kuvio 86.** Arviot henkisen rasituksen muutoksesta työssä henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan.

#### *Puolustusvoimauudistuksen vaikutuksia vastaajan työhön*

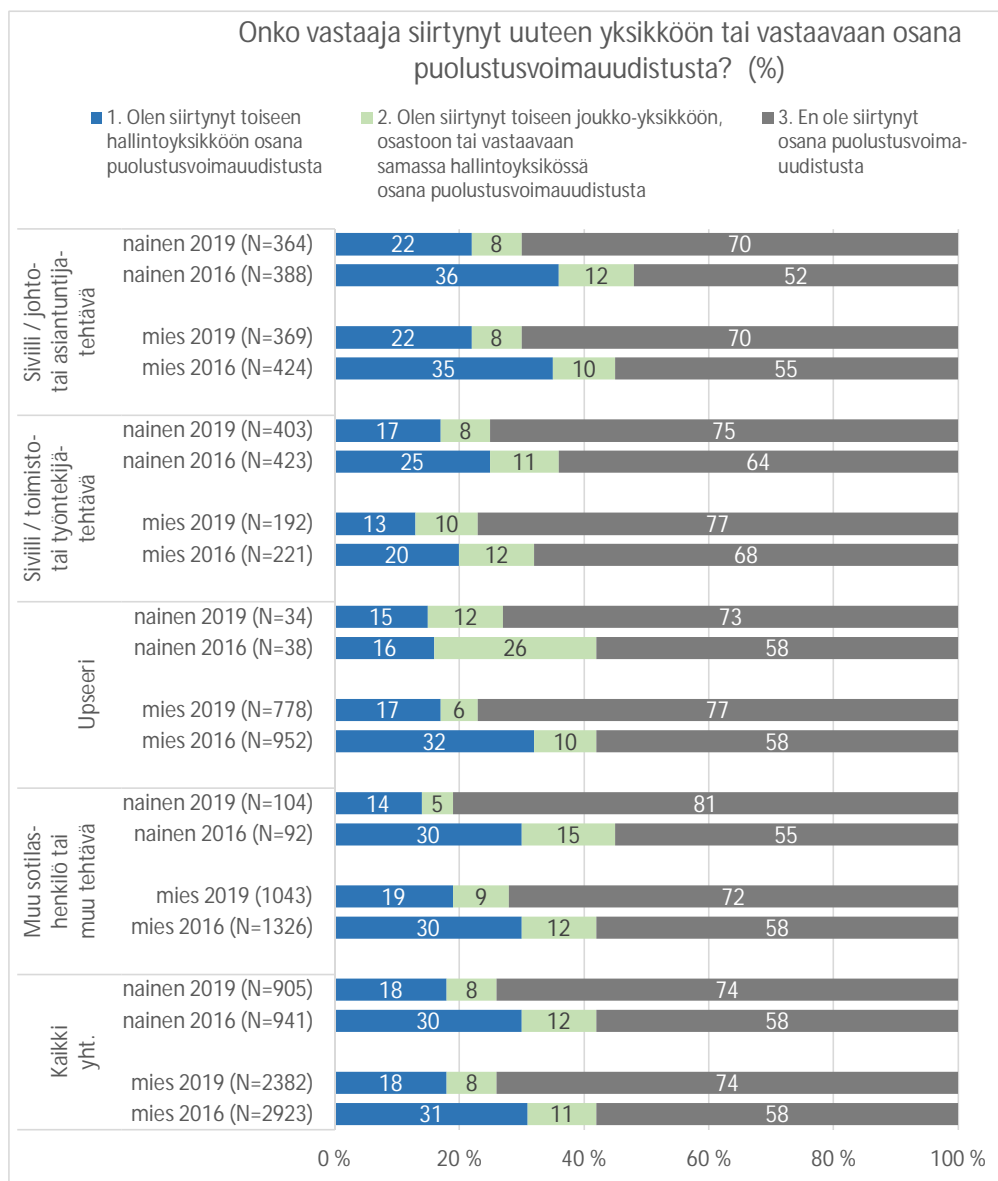
Kaikista naisvastaajista muutoksia työtehtävissään oli kokenut 28 ja miesvastaajista 32 prosenttia. Eniten muutoksia työtehtävissään olivat kokeneet nais- ja miesupseerit ja muiden sotilashenkilöiden miehet ja vähiten siviilien toimisto- tai työntekijätehtävissä toimivat miehet. Kaikissa henkilöstöryhmissä sekä nais- että miesvastaajissa oli edellistä kyselyä vähemmän muutoksia työtehtävissään kokeneita (kuvio 87).



**Kuvio 87.** Ovatko vastaajan työtehtävät muuttuneet osana puolustusvoimauudistusta?

Naiset ja miehet olivat kokeneet siirtoja osana puolustusvoimauudistusta yhtä paljon, yhteensä 26 prosenttia. Tämä oli selvästi vähemmän kuin vuoden 2016 kyselyssä. Henkilöstöryhmistä eniten siirtoja kokeneita oli johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivissa nais- ja miessiviileissä ja lähes yhtä paljon naisupseereissa ja muiden sotilashenkilöiden miehissä. Kaikkien eri henkilöstöryhmien naisissa ja miehissä oli edellistä kyselyä vähemmän siirtoja kokeneita. Vastausluokka 3 (”en ole siirtynyt osana puolustusvoimauudistusta”) oli vuoden 2016 kyselyssä jaettu kahdeksi eri vastausluokaksi, joiden prosenttiosuudet on vertailukuviossa laskettu yhteen (kuvio 88).





**Kuvio 88.** Onko vastaaja siirtynyt uuteen hallintoyksikköön tai vastaavaan osana puolustusvoimauudistusta?

## 5. Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia vuosina 2012 ja 2016 raportoitujen vastaavien tutkimusten tulosten kanssa. Nyt esitettävät johtopäätökset on jäsennelty siten, että ensin kootaan tasa-arvoa koskevat tulokset ja pohdinnat, sitten työn ja perheen yhteensovittamista, kielteistä kohtelua ja tämän jälkeen uraa ja itsensä kehittämistä koskevat tulokset ja pohdinnat. Lopuksi keskitytään työilmapiiriin ja johtamiseen sekä työssä jaksamiseen.

Kyselyn vastausprosentti on jokaisena kyselyn toteuttamiskertana laskenut. Kun vuonna 2011 vastausprosentti oli lähes 54, oli se tällä kertaa vain 27. Erityisesti miesten vastausaktiivisuus on laskenut. Tällä kertaa kyselyyn vastasi yhteensä 3288 henkilöä. Onko kyse yleisestä väsymisestä kyselyihin vastaamisessa vai heijasteleeko vastausprosentin merkittävä lasku kiinnostuksen hiipumista tasa-arvoasioita kohtaan?

Tasa-arvokokemusten pitkä linja on pysynyt puolustusvoimien henkilöstössä saman tyyppisenä. Sukupuolten tasa-arvon toteutumiseen työpaikalla suhtautuivat edelleen kriittisimmin siviilien johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat naiset. Edellisiin kyselyihin verrattuna kriittisyys on kuitenkin vähentynyt. Näin oli käynyt esimerkiksi sukupuolten tasa-arvon ja palkkatasa-arvon toteutumista koskeissa kysymyksissä. Samaan aikaan kuitenkin naisupseerien kriittisyys tasa-arvokysymyksissä oli lisääntynyt. Muun muassa sukupuolten tasa-arvon koettiin toteutuvan aiempaa huonommin työpaikalla sekä naisten ja miesten arvostuksessa olevan entistä enemmän eroa miesten hyväksi. Pohdittavaksi asettuu, liittyykö naisupseerien lisääntynyt kriittisyys työkokemuksen karttumiseen, siirtymiseen omalla urallaan ja urajärjestelmässä eteenpäin sekä perheellistymiseen. Avovastauksissa viitattiin perheellisyteen liittyviin työn ja uran järjestelyongelmiin.

Tasa-arvoon liittyvien kehittämistarpeiden osalta eniten kehitettävää nähtiin edelleen henkilöstöryhmien välisessä tasa-arvossa. Näin kokivat erityisesti siviilien johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat naiset ja miehet.

Nyt toteutetussa kyselyssä oli kaksi uutta kysymystä. Ensimmäinen koski epäasialliseen käyttäytymiseen liittyviä organisaation luomia toimintaohjeita. Kysymys kuului ”Kuinka hyvin tunnet epäasiallisen käyttäytymisen ehkäisyyn ja käsittelyyn tarkoitetut puolustusvoimien toimintaohjeet?” Yli puolet naisista ja miehistä ilmoitti tuntevansa ohjeet joko melko hyvin tai erinomaisesti. Erityisesti nais- ja miesupseerit ilmoittivat näin.

Miehet olivat selvästi naisia useammin sitä mieltä, että heidän yksikössään edistetään hyvin tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta ja että heidän yksikössään on keskusteltu tasa-arvoasioista. Erot vastauksissa olivat suuria erityisesti sotilastehtävissä toimivien naisten ja miesten välillä.

Työn ja perheen yhteensovittamisen koetaan aiempien kyselytulosten tavoin onnistuvan pääsääntöisesti hyvin. Jopa aiempaa suurempi osa, neljä viidestä, katsoi että työaika joustaa perhetilanteen vaatiessa. Näin kokivat sekä naiset että miehet. Myös työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviä haittoja koettiin aiempaa vähemmän. Merkittävää on, että erityisesti miehet ja miehistä vielä upseerit, jotka ovat tyypillisesti olleet haittoja kokeva ryhmä, kokivat haittoja vähemmän kuin edellisissä kyselyissä.

Eriarvoisen kohtelun ja kiusaamisen osalta nyt raportoitavat tulokset noudattelevat pitkälti aiempien kyselyjen tuloksia. Yli kolmannes naisista ja noin neljännes miehistä oli kokenut eriarvoista kohtelua. Eniten eriarvoista kohtelua olivat kokeneet siviilien johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat naiset, siviilien toimisto- tai työntekijätehtävissä toimivat miehet ja naisupseerit. Viimeksi mainittujen osuus oli edellistä kertaa suurempi. Kiusaamista oli kokenut naisista joka viides ja miehistä noin joka kymmenes. Muutokset kolmen eri kyselyvuoden välillä olivat vähäisiä. Eniten kiusaamista olivat kokeneet siviilinaiset (sekä asiantuntijat että toimisto-/ työntekijätehtävissä toimivat) sekä muiden sotilas-henkilöiden/ muissa tehtävissä toimivat naiset.

Häirintää kokeneiden naisten osuus lähes kaksinkertaistui edelliseen kyselyyn verrattuna. Häirintää ilmoitti kokeneensa joka viides. Sitä, missä määrin tähän vaikutti kyselylomakkeen epäasiallista kielenkäyttöä koskevan kysymyksen aiempaa lievempi muotoilu, on vaikea täsmällisesti arvioida. Nyt kysymys oli muodossa ”Onko joku käyttänyt epäasiallista kieltä, jonka koet loukkaavaksi?” Kaikista häirintää kokeneista neljä viidestä mainitsi häirinnän tavaksi epäasiallisen kielenkäytön. Eniten häirintää olivat kokeneet siviilien johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat naiset sekä muiden sotilas-henkilöiden/muissa tehtävissä toimivat naiset.

Uraan ja itsensä kehittämiseen sekä työilmapiiriin ja johtamiseen liittyvät tulokset noudattelivat aiempien kyselyjen tuloksia. Vähäisten muutosten takia, vertailutietoja ei ole tässä raportissa erikseen esitelty. Nämä ovat myös asioita, joita käydään kattavasti läpi organisaation omissa työilmapiirikyselyissä. Itsensä kehittämisen mahdollisuudet koettiin melko hyviksi, tosin naiset kokivat ne jonkin verran miehiä huonommiksi. Melko huonoina uralla etenemisen mahdollisuuksia pitivät etenkin siviilitehtävissä toimivat naiset ja miehet. Kiire työssä oli tyypillisin työnantajan järjestämään koulutukseen osallistumisen este sekä siviileillä että sotilailla, miehillä hieman naisia useammin. Miehet kokivat, että sukupuolella ei ole vaikutusta työssä ja uralla etenemisessä, haittaa olivat kokeneet lähinnä sotilastehtävissä ja siviilien johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivat naiset. Työyhteisön yhteishenki ja työtovereilta saatu apu koettiin pääsääntöisesti hyviksi kaikissa henkilöstöryhmissä. Esi-miehen koettiin pääsääntöisesti kohtelevan naisia ja miehiä tasa-arvoisesti, mutta työpaikan johtamis-tavan oikeudenmukaisuuteen suhtauduttiin kriittisemmin, erityisesti sekä siviili- että sotilastehtävissä toimivat naiset.

Työssä jaksamisen osalta henkinen rasitus oli lisääntynyt nais- ja miesupseereilla, kun taas siviilitehtävissä toimivilla naisilla ja miehillä se oli jonkin verran vähentynyt. Yleisin huolenaihe oli omassa työssä jaksaminen. Työssä jaksamisen yleisyydessä huolenaiheena ei kuitenkaan tapahtunut suurta muutosta. Huolet muutoksista työn organisoinnissa ja työn jatkuvuudesta olivat varsin selvästi vähentyneet. Huoli työn jatkuvuudesta väheni erityisesti naisilla.

Puolustusvoimat voidaan nähdä monimutkaisena julkisena organisaationa (vrt. Sanderson 2000), jonka mekanismit tuottavat epätasa-arvon komeuksia. Tällä tutkimuksella on pyritty tekemään näkyväksi epätasa-arvoa tuottavia tekijöitä ja niiden erityisyyttä. Käytännössä tämä on näkynyt siinä, miten eri tehtävissä toimivien siviili- ja sotilasnaisten ja –miesten kokemukset eroavat toisistaan. Jois-sakin kohdin myös iällä näytti olevan merkitystä. Tasa-arvon edistäminen tarkoittaakin tarttumista niihin osa-alueisiin, jotka voimakkaasti erottelevat ryhmiä ja tuottavat epätasa-arvon kokemuksia.

Tasa-arvon edistäminen organisaatiossa edellyttää edelleen sekä koko organisaation kattavia että hallintoyksikkökohtaisia toimia pienempiä työyhteisöjä unohtamatta. Ongelmakohtia ja kehittämis ehdotuksia on koottu lukuun 4.2., ja siihen kannattaa palata peilaten mahdollisuuksia ottaa toimenpiteet joko omassa hallintoyksikössä työstettäväksi tai sitten koko organisaation ohjauksen kautta toteutettaviksi.

Mahdollisia toimenpiteitä:

- Työaikaan ja -paikkaan liittyvien joustojen käyttämisen laajempi mahdollistaminen ja siihen kannustaminen organisaation ylätasolta. Kokeileminen ja laajentaminen mahdollisuuksien mukaan uusille alueille ja tehtäviin. Liukumien käyttö olisi hyvä virallisesti vahvistaa myös etätööhön.
- Siviilien urapolkujen ja vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen edelleen. Asiantuntemuksen hyödyntäminen suoraan päätöksentekotilanteissa. Enemmän mahdollisuuksia hakeutua tehtäviin myös siviilitaustalla ja sotilastehtävissäkin kaivataan lisää mahdollisuuksia avoimeen hakemiseen.
- Kehityskeskusteluosaamisen syventäminen ja perehtyminen myös siviilitehtävien vaativuuksiin ja ylipäänsä niihin tehtäviin, joissa ei ole valmista ylöspäin johtavaa rakennetta.
- Olisi hyödyllistä, jos hallintoyksiköiden tasa-arvotoimista tulisi jonkinlainen kooste koko organisaation käyttöön. Samalla nähtäisiin, miten ja millä laajuudella henkilöstöä osallistaen tasa-arvoasioita käsitellään.

Toiset toimenpiteet ovat enemmän työyhteisöjen suoraan toimintaan ja kulttuuriin liittyviä: Miten työyhteisöt toimivat mahdollisimman avoimesti ja sensitiivisesti sen moninaisille jäsenille, heidän osaamiselleen ja kokemuksilleen? Työyhteisön ja esimiestyön tukeminen tasa-arvotavoitteet huomioiden parantaa henkilöstön kokemusta organisaatiosta, ja rakenteiden ongelmakohtiin puuttuminen parantaa organisaation toimintaa.

## 6. Lähteet

- Heiskanen, T. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Leinonen, M. & Ylöstalo, H. (2018) Gender Issues on Change Agenda – Practising Intersectionality in Action Research. *Gender, Work & Organization*, 25:5, 459–474. First published online on 29 Jan 2015. DOI: 10.1111/gwao.12072.
- Hurrell, S.S. (2014) Critical realism and mixed methods research: Combining the extensive and intensive at multiple levels. Teoksessa Edwards, P.K., O'Mahoney, J. & Vincent, S. (toim.) *Studying Organizations Using Critical Realism*, Oxford University Press, Oxford, pp. 241–263.
- Leinonen, M. & Nikkanen, R. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2018) Organizational Change and Employee Concerns in the Finnish Defence Forces. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8:3, 1–19.
- Leinonen, M. & Nikkanen, R. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2012) Sukupuolten tasa-arvo puolustusvoimissa – Kehittämistarpeiden näkökulma asepalvelusta suorittavien ja henkilöstön kokemuksiin. Työraportteja 88/2012, Työelämän tutkimuskeskus, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto.
- O'Mahoney, J. & Vincent, S. (2014) Critical Realism as an Empirical Project. A Beginner's Guide. Teoksessa Edwards, P.K., O'Mahoney, J. & Vincent, S. (toim.) *Studying Organizations Using Critical Realism*, Oxford University Press, Oxford, 1–20.
- Otonkorpi-Lehtoranta, K., Leinonen, M., Nikkanen, R. & Heiskanen, T. (2015) Intersections of gender, age and occupational group in the Finnish Defence Forces. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34:5, 593–607.
- Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2018. Helsinki: Puolustusvoimat, Pääesikunta, Henkilöstöosasto.
- Sanderson, I. (2000) *Evaluation in complex policy systems*. Thousand Oaks & New Delhi: Sage.

## Työelämän tutkimuskeskuksen julkaisuja

### Julkaisuja – Sarja T

- 1/1988**      **Kasvio, Antti:** Teollisuuden rakennemuutos ja naistyöntekijät. Tutkimus kevyen teollisuuden naistyöntekijöiden asemasta ja sen muuttumisesta 1980-luvun tuotannollisen murroksen oloissa. Tampere 1988. 142 s.
- 2/1989**      **Kinnunen, Merja:** Työt, toimet ja luokittelut. Tampere 1989. 80 s.
- 3/1989**      **Juhela, Arto:** Teknologinen kehitys ja työelämän koulutus. Tarkastelua uuden teknologian käyttöönoton vaikutuksista teollisuustyöntekijöiden työhön ja koulutukseen. Tampere 1989. 132 s.
- 4/1990**      **Kasvio, Antti:** Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Kirjallisuuskatsaus. Tampere 1990. 206 s.
- 5/1990**      **Filander, Karin, Heiskanen, Tuula & Kirjonen, Juhani:** Tutkimuksen ja koulutuksen strategiavalinnat työelämän kehittämisessä. English summary. Tampere 1990. 95 s.
- 6/1990**      **Korvajärvi, Päivi:** Toimistotyöntekijäin yhteisöt ja muutoksen hallinta. Tampere 1990. 190 s.
- 7/1990**      **Korvajärvi, Päivi, Järvinen, Riitta & Kinnunen, Merja:** Muutokset kiireen keskellä. Seurantatutkimus muutoksista toimihenkilöiden työpaikoilla 1980-luvulla. Työsuojelurahaston rahoittama seuranta-raportti. Tampere 1990. 207 s.
- 8/1991**      **Kasvio, Antti:** Tulevaisuuden vaatetustehdas. Vertaileva tutkimus vaatetusteollisuuden organisatorisista innovaatioista 1990-luvulla. Tampere 1991. 286 s.
- 9/1991**      **Saari, Juho:** Rajan takaa, hämärästä. Kypsiä palkkatyön yhteiskuntien epävirallinen talous. Tampere 1991. 238 s.
- 10/1991**     **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Sosiaalialan työn kehittäminen: tutkimus sosiaalialan työn yhteiskunnallisista ehdoista ja työn sisällöstä. Loppuraportti. Tampere 1991. 200 s.
- 11/1992**     **Saloniemi, Antti:** Kampanjan mahdollisuudet ja rakentamisen turvallisuus. Rakenna turvallisesti -kampanjan toimintaympäristössään. Tampere 1992. 234 s.
- 12/1992**     **Martikainen, Riitta & Yli-Pietilä, Päivi:** Työehdot ja sukupuoli - sokeat sopimukset. Tampere 1992. 307 s.
- 13/1994**     **Koistinen, Pertti & Ostner, Ilona (eds.):** Women and Markets. Learning of the Differences in the Finnish and German Labour Markets. Tampere 1994. 385 p.
- 14/1994**     **Kasvio, Antti, Nakari, Risto, Kalliola, Satu, Kuula Arja, Pesonen, Ilkka, Rajakaltio, Helena & Syvänen, Sirpa:** Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampere 1994. 419 s.
- 15/1996**     **Kalliola, Satu:** Lewiniläinen ryhmäpäätös kunnallishallinnon työyhteisöissä. Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätöystä. Tampere 1996. 222 s.
- 16/1997**     **Lavikka, Riitta:** Big Sisters. Spacing Women Workers in the Clothing Industry. Tampere 1997. 238 s.
- 17/1998**     **Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Joustamisen monet muodot. Pukineteollisuus etsimässä tietä huomiseen. Tampere 1998. 310 s.
- 18/1999**     **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustus ja refleksiivinen oikeus. Henkilöstön edustus yritysten päätöksenteossa refleksiivisen oikeuden kannalta. Tampere 1999. 483 s.

## Työraportteja

- 1/1989 **Aro, Jari:** Fordismin kriisi ja joustavatuotantostrategia. Tampere 1989. 33 s.
- 2/1989 **Arnkil, Robert:** Työvoimatoimiston kehittämisjännitteet muuttuvilla työmarkkinoilla. Tapausesimerkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1989. 60 s.
- 3/1989 **Aro, Jari:** Massatuotannosta muodin tekemiseen? Hong Kongin vaatetusteollisuuden kehityspiirteitä. Tampere 1989. 27 s.
- 4/1989 **Saloniemi, Antti:** Näkökohtia Rakenna turvallisesti -kampanjasta ja rakennusteollisuuden töistä ja työsuojelusta. Väliraportti. Tampere 1989. 116 s.
- 5/1989 **Martikainen, Riitta:** Hyvän naisen lisä. Työehdot, sopimustoiminta ja sukupuoli-järjestelmä. Esitutkimus. Tampere 1989. 83 s.
- 6/1989 **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Tietoperusta ja työtehtävät sosiaalialan keskiasteen ammateissa. Käsitteellistä kehittelyä. Tampere 1989. 70 s.
- 7/1990 **Kasvio, Antti:** Recent Work Reforms, Their Social and Political Context and the Development of Social Scientific Work Research in Finland. Tampere 1990. 28 p.
- 8/1990 **Koivisto, Tapio:** Työsuojelu kunnissa. KTV:läisten työsuojeluaktiivien näkemyksiä organisaatiokohtaisten työsuojelukäytäntöjen kehittämisestä. Tampere 1990. 139 s.
- 9/1990 **Kirjonen, Juhani:** Työelämän tutkimus Suomessa jatkokoulutuksen näkökulmasta. Tampere 1990. 20 s.
- 10/1990 **Kivimäki, Riikka:** Työmarkkinoille paluu ja työuran murros. Keski-ikäisen naisen koulutus- ja työllistymissuunnitelmat. Tampere 1990. 86 s.
- 11/1990 **Arnkil, Robert:** Ikkunoita työvoimatoimiston toimintaan. Tapausesimerkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1990. 115 s.
- 12/1990 **Saloniemi, Antti:** Construction, Safety and Campaigns. Some Notes on Finnish Construction Industry, Its Safety Problems and Possibilities of Campaigns. Tampere 1990. 65 p.
- 13/1990 **Laiho, Marianna:** Tulevaisuuden toimitusta tekemässä. Raportti Journalististen organisaatioiden ja työkuultuurien muutos -seminaarista Tampereella 2.—3.3.1990. Tampere 1990. 47 s.
- 14/1990 **McDaid, Mike:** The Economic and Social Dimensions to European Integration: An Interpretation of 1992 and Its Implications for Finland. Tampere 1990. 33 p.
- 15/1990 **Martikainen, Riitta:** Gender and Women's Interests in Collective Bargaining. Tampere 1990. 25 p.
- 16/1990 **Kevätsalo, Kimmo:** Kunnallishallinnon työelämän laadun ja palvelutuotannon tuloksellisuuden kehittämisen tutkimusohjelma. Tampere 1990. 148 s.
- 17/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Gendered Practices in Working Life. Project Outline. Tampere 1990. 37 p.
- 18/1990 **Tolppanen, Marjo:** Työhön palaavat ja ammattiaan vaihtavat aikuiskoulutuksellisenä haasteena. Esitutkimusraportti. Tampere 1990. 49 s.
- 19/1990 **Heiskanen, Tuula (toim.):** Työelämän muuttuvat ehdot – kohti 1990-luvun työpolitiikkaa. Raportti Työelämän muutoksen asiantuntijaseminaarista Tampereella 9.-10.1.1990. Tampere 1990. 203 s.
- 20/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Työelämän sukupuolistuneet käytännöt. Tutkimussuunnitelma. Tampere 1990. 56 s.
- 21/1991 **Kuitunen, Kimmo:** Toimintatutkimuksen tulosten arviointi- ja mittaamisongelmat: Esimerkitapauksena henkilöstön kehittäminen kuntasektorilla. Tampere 1991. 101 s.

- 22/1991 Lumijärvi, Ismo:** Tulostarvioinnin kehittämisen tutkimisesta. Näkökulmia viitekehyksen ja tutkimusmetodiikan täsmentämiseksi liittyen kunnallisten palveluorganisaatioiden työelämän laadun tutkimushankkeeseen. Tampere 1991. 51 s.
- 23/1991 Kasvio, Antti:** Taloudellisen rationaliteetin rajat. Markkinayhteiskunnallistumisen ja sosiaalisen integraation yhteyden pohdintaa viimeaikaisessa sosiologisessa ja taloustieteellisessä kirjallisuudessa. Tampere 1991. 63 s.
- 24/1991 Heiskanen, Tuula:** The Relationship of Theory and Practice from the Viewpoint of the Learning Process: an Assessment of an Extension Training Programme for Public Administrators. Tampere 1991. 45 p.
- 25/1991 Kasvio, Antti, Mak, Csaba & McDaid, Michael (eds.):** Work and Social Innovations in Europe. Proceedings of a Finnish-Hungarian Seminar in Helsinki, 11–13 September 1990. Tampere 1991. 394 p.
- 26/1991 Ketola, Outi (toim.):** Näkökulmia kunnallisten organisaatioiden kehittämiseen. Tampere 1991. 219 s.
- 27/1992 Koistinen, Pertti, Poikkeus, Leena, Sihto, Matti & Suikkanen, Asko:** Finnish Labour Market Policy in Trial – Evaluation on the 1980's. Tampere 1992. 91 p.
- 28/1992 Pesonen, Ilkka:** Hyvän keittön salaisuus. Asiantuntijänäkemykset ruokapalvelujen kehitysvaiheista Suomessa. Tampere 1992. 49 s.
- 29/1992 Lavikka, Riitta:** Ryhmätyö tulee vaatetusteollisuuteen. Tutkimus vaatetusyritysten siirtymisestä vaihetyöstä ryhmätyöhön perustuviin työorganisaatioihin. Tampere 1992. 240 s.
- 30/1992 Kuula, Arja:** Tulosta, säästää ja kannustusta? Tutkimus kunnallisen sektorin tulos-palkkioiden ongelmista ja mahdollisuuksista. Tampere 1992. 108 s.
- 31/1992 Pesonen, Ilkka:** Työkonferenssimenetelmä työn tutkimisen ja kehittämisen välineenä. Tampere 1992. 106 s.
- 32/1992 Kalliola, Satu:** Henkilöstön kuulemisesta yhteispäättämiseen. Tampere 1992. 134 s.
- 33/1992 Partanen, Sirpa:** Tuloksellisuuden arviointi kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 34/1992 Nakari, Risto:** Työelämän laatu kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 35/1992 Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustuksen toteutuminen yritysten hallintoelimissä. Esitutkimusraportti. Tampere 1992. 128 s.
- 36/1992 Kasvio, Antti (ed.):** Industry without blue-collar workers – Perspectives of European clothing industry in the 1990's. Tampere 1992. 441 p.
- 37/1993 Kyllönen, Riitta:** Work/Family Interface: Perspectives and Solutions. A Literature Review. Tampere 1993. 35 p.
- 38/1993 Kasvio, Antti:** Action research for improved performance and quality of working life in Finnish municipal service organizations. A project description. Tampere 1993. 28 p.
- 39/1993 Alasoini, Tuomo:** Ohut tuotanto ja antroposentrinen tuotanto tulevaisuuden tehtaan malleina. Näkökulmia kansallisen FAST-tutkimusprojektin kannalta. Tampere 1993. 95 s.
- 40/1993 Saari, Juho:** Markkinayhteiskunta, työmarkkinat ja sosiaalipolitiikka. Karl Polanyin 'suuren murroksen' yhteiskuntateoriasta ja sen ajankohtaisuudesta. Tampere 1993. 71 s.
- 41/1993 Martikainen, Sinikka, Riikonen, Eila & Vuorisalo, Irmeli:** Siivoustyötä tekevien alueellinen varhaiskuntoutustarve. Tampere 1993. 97 s.
- 42/1993 Kovanen, Helena:** Sosiaalityöntekijöiden ja heidän lähijohtajiensa käsityksiä johtamisesta alueellisessa sosiaalitoimistossa. Tampere 1993. 78 s.
- 43/1993 Koistinen, Pertti:** Lama ja työvoimapolitiikan linjavalinnat Suomessa. Tampere 1993. 44 s.



- 44/1994 Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Tehdas laboratoriona. Työ, kulttuuri ja teknologia -tutkimusprojektin väliraportti. Tampere 1994. 142 s.
- 45/1994 Kasvio, Antti (ed.)** Research on Consumer-oriented Action in Public Services. Materials from a European Workshop in Helsinki, 12 March 1993. Tampere 1994. 104 p.
- 46/1994 Saari, Juho:** Sosiologinen rationaalinen valinnan teoria ja uusi taloussosiologia. Tampere 1994. 100 s.
- 47/1994 Kasvio, Antti:** Action-oriented work research in Finland: The development of a multiparadigmatic research programme in the midst of and employment crisis. Tampere 1994. 38 p.
- 48/1994 Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Manufacturing change. Interdisciplinary research on new modes of operation in Finnish industry. Tampere 1994. 135 p.
- 49/1994 Lavikka, Riitta, Teder, Juhan & Varendi, Merle:** Viron vaatetusteollisuus tienhaarassa. Yhteiskunnan muutosten heijastuminen Viron vaatetusteollisuudessa. Eesti Roivatööstus teelahkmed. Ühiskonnas toimivate muutuste kajastumine Eesti roivatööstuses. Tampere 1994. 200 s.
- 50/1995 Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Puhe on muutoksesta. Tutkimus yhteistyöstä ja muutoksen hallinnasta pukinetehtaissa. KULTA-projektin raportti. Tampere 1995. 164 s.
- 51/1995 Koivisto, Tapio:** PL-verstaan uudet toimintatavat. Analyysi osallistavan uudelleensuunnittelun prosessista. Tampere 1995. 95 s.
- 52/1996 Aho, Simo:** Kotitalouksien työ ja keskinäinen apu. Tampere 1996. 33 s.
- 53/1997 Aho, Simo & Vehviläinen, Jukka:** Activating the Young Unemployed into Education? Studies on the Effects of a Recent Policy in Finland and on the Hidden Rationalities among Uneducated Young People. Tampere 1997. 29 s.
- 54/1998 Aho, Simo, Piliste, Toomas & Teder, Juhan:** Private Entrepreneurship in Estonia 1989-1996. Experiences and Challenges in a Transitional Economy. Tampere 1998. 163 pages.
- 55/1998 Koivisto, Tapio & Koski, Pasi:** Terveysteknologiayritys ja innovaatiojärjestelmä. Verkostanalyysi suomalaisesta teknologiaprojektista. Tampere 1998. 68 s.
- 56/1998 Kautonen, Mika, Schienstock, Gerd, Sjöholm, Harri & Huuhka, Pekka:** Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut. Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut (TOP) -projektin loppuraportti. Tampere 1998. 66 s.
- 57/1999 Saloniemi, Antti & Oksanen, Hanna:** Two Studies on the Structural Background of Industrial Accidents. Tampere 1999. 45 p.
- 58/1999 Koivisto, Tapio, Ahmaniemi, Riikka & Koski, Pasi:** Uudelleenmuotoutuvat alihankintaverkostot. Analyysi toimittajasuhteiden laadullisista muutoksista. Tampere 1999. 91 s.
- 59/2000 Kautonen, Mika & Tiainen, Mari:** Regiimit, innovaatioverkostot ja alueet. Vertaileva tutkimus Pirkanmaalla ja Keski-Suomessa. Tampere 2000. 80 s.
- 60/2001 Kivimäki, Riikka:** Hoitovapaat työpaikan ja perheen arjessa. Tampere 2001. 106 s.
- 61/2001 Järvensivu, Anu:** Lääketoimialan osaamisintensiivisten palvelujen kuvaus sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Tampere 2001. 34 s.
- 62/2001 Kolehmainen, Sirpa:** Work Organisation in High-Tech IT Firms. Tampere 2001. 104 p.
- 63/2001 Ahmaniemi, Riikka, Kautonen, Mika & Tulkki, Pasi:** Tietointensiiviset yritysverkostot Porin alueella. Tampere 2001. 85 s.

- 64/2001 Schienstock, Gerd, Rissanen, Tapio & Timonen, Henni:** Pirkanmaalaiset yritykset matkalla tietoyhteiskuntaan. Yritysten teknologiset käytännöt eurooppalaisessa vertailussa. Tampere 2001. 110 s.
- 65/2001 Tulkki, Pasi & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulu innovaatiojärjestelmässä. Osa 1. Alueelliset innovaatioverkostot. Väliraportti. Tampere 2001. 85 s.
- 66/2003 Lyytinen, Anu, Kuusinen, Riitta & Niemonen, Heidi:** Näkökulmia ammattikorkeakoulun rooliin innovaatiojärjestelmässä. Tampere 2003. 133 s.
- 67/2003 Hakola, Paula:** Bioenergia-alan innovaatiojärjestelmän kehitys Tampereen seudulla. Tampere 2003. 64 s.
- 68/2003 Hytönen, Sanni & Kolehmainen, Jari:** Tietämyksenhallinta uusmedia- ja ohjelmistoyritysten innovaatiotoiminnassa. Tampere 2003. 102 s.
- 69/2004 Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Yritysten ja ammattikorkeakoulujen T&K -yhteistyö. Ammattikorkeakoulut alueellisessa innovaatiojärjestelmässä: koulutuksen ja työelämän verkottumisen mallit, osaprojekti III. Tampere 2004. 143 s.
- 70/2004 Filander, Karin & Jokinen, Esa:** Tekemällä oppimisen kokeita – Ammattiopettajat työssäoppimisen kentillä. Toimintatutkimus Opekon kehittämishankkeista. Loppuraportti. Tampere 2004. 117 s.
- 71/2004 Virjo, Ilkka:** The Ageing and the Labour Market in the Nordic Countries: A Literature Review. Tampere 2004. 49 p.
- 72/2004 Lavikka, Riitta:** Verkostosihteerien oppiva yhteisö – Yhdessä unelmaa toteuttamaan. Tampere 2004. 89 s.
- 73/2005 Kolehmainen, Sirpa (ed.):** Research and Development of Gender Equality in Working Life. Tampere 2005. 101 pages.
- 74/2005 Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Ammattikorkeakoulujen T&K -toiminta: T&K -yksiköt koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämistyön rajapinnassa. Tampere 2005. 45 s.
- 75/2005 Jokinen, Esa & Luoma-Keturi, Natalia:** Koulutuksesta välineitä yksilön työuran pidentämiseen. Koulutuksen ajallisten vaikutusten tarkastelu. Tampere 2005. 89 s.
- 76/2006 Valkama, Päivi & Järvensivu, Anu:** Osaamisen kehittämis- ja kierrättämisverkostojen hyviä käytäntöjä. Tampere 2006. 79 s.
- 77/2006 Suvinen, Nina, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi, Marttila, Liisa & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulujen ja uusien osaamisalojen kohtaaminen. Kontekstianalyysi: Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä -hanke. Osaraportti I. Tampere 2006. 100 s.
- 78/2007 Marttila, Liisa, Andolin, Mikael, Kautonen, Mika, Lyytinen, Anu & Suvinen, Nina:** Uutta luomassa. Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä. Tampere 2007. 80. s.
- 79/2007 Cömertler, Necmiye:** Integration of Turkish women in Finland into Finnish society. Tampere 2007. 61 p.
- 80/2008 Jääskeläinen, Paul, Jokinen, Esa & Spangar, Timo:** Työvoimakoulutuksen yhteiskehittäminen, henkilökohtaistamisen kolme vaihetta ja hankintamenettely. Tampere 2008. 77 s.
- 81/2008 Kempe, Jouni, Kivimäki, Riikka & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Työn ja perheen yhteen sovittamisen kehittäminen työpaikoilla. Enemmän joustoa yrityksiin. Tampere 2008. 80 s.
- 82/2008 Arnkil, Robert, Heiskanen, Tuula, Jokinen, Esa, Nakari, Risto & Piispa, Leena:** Työurien pidentäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Valtionhallinnon työhyvinvointiohjelman arviointi. Tampere 2008. 107 s.

- 83/2009 Santamäki, Kirsti, Kankaanranta, Terhi, Henriksson, Lea & Rissanen, Pekka:** Sairaanhoitaja 2005. Perusraportti. Tampere 2009. 46 s.
- 84/2009 Järvensivu, Anu & Koski, Pasi:** Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä. Tampere 2009. 123 s.
- 85/2010 Arnkil, Robert, Järvensivu, Anu, Koski, Pasi & Piirainen, Tatu:** Exploring Quadruple Helix. Outlining user-oriented innovation models. Tampere 2010. 113 p.
- 86/2011 Spangar, Timo, Arnkil, Robert, Jokinen, Esa, Jääskeläinen, Paul & Keskinen, Anita:** Työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveyshuollon lupaavista käytännöistä viisaaseen toisen asteen levittämiseen. Työläs- ja iTyöläs-hankkeiden ulkoisen arvioinnin loppuraportti. Tampere 2011. 99 s.
- 87/2011 Kivimäki, Riikka:** Työhyvinvointi on tehtävä. Terveystieteiden alan työpaikat työhyvinvointia kehittämässä. Tampere 2011. 50 s.
- 88/2012 Leinonen, Minna, Nikkanen, Risto & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Sukupuolten tasa-arvo puolustusvoimissa – Kehittämistarpeiden näkökulma asepalvelusta suorittavien ja henkilöstön kokemuksiin. Tampere 2012. 198 s.
- 89/2012 Piirainen, Tatu:** Kohti kestävä kilpailukykyä ja toimintatapa. Opas yrityksen kilpailukykyä ja toimintatavan kestävyden arviointi- ja kehittämistyökalun rakentamiseen. Tampere 2012. 36 s.
- 90/2015 Ojala, Satu, Nätti, Jouko & Kauhanen, Merja:** Työn laatu ja myöhempi työura osa- ja määräraikaisessa työssä. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2013–2014. Loppuraportti. Tampere 2015. 125 s.
- 91/2015 Piirainen, Tatu:** Yritysten kestävät pärjäämiskeinot rakennemuutoksessa. Opas uuden kestävä perustan rakentamiseen yritystoiminnalle. Tampere 2015. 90 s.
- 92/2016 Jolkkonen, Arja, Koistinen, Pertti, Kurvinen, Arja, Lipiäinen, Liudmila, Nummi, Tapio & Virtanen, Pekka:** Työura katkolla. Henkilöstövähennyksissä työpaikkansa menettäneiden ja toimipaikkoihin jääneiden työntekijöiden työmarkkinoille kiinnittyminen. Tampere 2016. 81. s.
- 93/2017 Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Leinonen, Minna & Heiskanen, Tuula:** Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä yrityksissä. Tampere 2017, 112 s.
- 94/2017 Peutere, Laura, Lipiäinen, Liudmila, Ojala, Satu, Järvinen Katri-Maria, Pyöriä, Pasi, Saari Tiina & Jokinen, Esa:** Talouskriisit, työhyvinvoinnit ja työurat. Tampere 2017. 80 s.
- 95/2017 Jokinen, Esa:** Arjen ammattilaiset – Järjestökentän työelämän laadun selvitys. Tampere 2017. 46 s.
- 96/2017 Leinonen, Minna, Otonkorpi-Lehtoranta Katri & Nikkanen, Risto:** Naisten ja miesten vuorovaikutus ja osallisuus asepalveluksessa tasa-arvon näkökulmasta. Tampere 2017. 68 s.
- 97/2018 Pietiläinen, Marjut, Viitasalo, Niina, Lipiäinen, Liudmila, Ojala, Satu, Leinonen, Minna, Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Jokinen, Esa, Korvajärvi, Päivi & Nätti, Jouko:** Työssä koettu syrjintä ja myöhempi työura. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015–2017. Loppuraportti. Tampere 2018. 71 s.
- 98/2018 Ruokolainen, Mervi, Ylinen, Tyyne & Ruotsalainen, Maarit:** Kohtaavatko työntekijöiden ja lähiesimiesten näkemyksen hyvästä työntekijästä? Monimenetelmällinen tutkimus hyveistä ja odotuksista vaativassa ihmissuhdetyössä. Loppuraportti. Tampere 2018. 108 s.
- 99/2018 Lie, Jenny Anne S. & Nätti, Jouko** A Comparison of Working Hours in Four Nordic National Representative Surveys. Tampere 2018. 19 p.

- 100/2018 Koivunen, Tuija, Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Leinonen, Minna, Heiskanen, Tuula & Korvajärvi, Päivi:** Uuden työn sukupuolistavat käytännöt ja sopimisen muodot. Tampere 2018. 35 s.
- 101/2018 Siukola, Anna, Pursio, Hannu, Liukkonen, Paula, Vänni, Kimmo, Uitti, Jukka, Liukkonen, Virpi, Kosonen, Hanna & Nygård, Clas-Håkan:** Työhyvinvointi puunkorjuuyritysten menestymisen tukena. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan raportti Työsuojelurahastolle ja Metsämiesten Säätiölle 12/2018. Tampere 2018. 77 s.
- 102/2019 Siukola, Anna, Prakash K.C, Kosonen, Hanna, Lumme-Sandt, Kirsi, Luomanen, Jari, Neupane, Subas, Nikander, Pirjo, Niska, Miira & Nygård, Clas-Håkan:** Yli 50-vuotiaiden postilaisten työkyky, huvinvointi ja eläkeaikeet yt-neuvottelujen aikana. Loppuraportti Työsuojelurahastolle 2/2019. Tampere 2019. 42 s.
- 103/2019 Melin, Harri & Saari, Tiina:** Organisaatioon sitoutumisen ja työn imun esteet ja edellytykset -vertailututkimus suomalaisyritysten Suomessa ja Venäjällä toimivissa yksiköissä. Loppuraportti Työsuojelurahastolle. Tampere 2019. 37 s.
- 104/2019 Virtanen, Anniina, Perko, Kaisa, Törnroos, Kaisa & Kinnunen Ulla:** Erilaisten taukojen merkitys työkuormituksesta palautumisessa ikääntyvillä opettajilla. Loppuraportti Työsuojelurahastolle. Tampere 2019. 108 s.





**Työelämän tutkimuskeskus**

**Postiosoite**  
**33014 Tampereen yliopisto**

**Käyntiosoite**  
**Kalevantie 5**  
**Tampere**  
**Puh. 0294 5211 (vaihde)**

ISBN 978-952-03-1450-7 (painettu julkaisu)  
ISBN 978-952-03-1451-4 (verkkojulkaisu)  
ISSN 2489-8899 (painettu sarja)  
ISSN 2489-8902 (verkkosarja)